

المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

دمج مصلحتى الضرائب على المبيعات والدخل

تحول رهيب في التسويق والإعلان مع القرن الجديد

(ملخص رسالة دكتوراه)

دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية فى ظل اقتصاد المعرفة

إعادة هيكلة القطاع الصحى

مالية ❖ اقتصادية ❖ عامة تصدر شهريا ❖ العدد ٤٤٩ ❖ شهر سبتمبر ❖ ٢٠٠٦ ❖ السعر جنيهان

شركة مصر / إيران للغزل والنسيج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.
- مصنع الغزل الرفيع :-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط :-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك :-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٤٩ - سبتمبر ٢٠٠٦ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير
أحمد عاطف عبد الرحمن

نائب رئيس التحرير
أ. د / طلعت أسعد عبد الحميد

نائب رئيس التحرير
أ. د / كامل عمران

* فى هذا العدد *

صفحة

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه.
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٥٧٥٠٤١٩



كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبدالرحمن

رئيس مجلس الإدارة

****

■ (مصلحة الضرائب المصرية) الاسم الجديد لمصلحة الضرائب العامة ومصلحة الضرائب على المبيعات ، فهذه خطوة فى بداية المشوار نحو نظام ضريبى موحد لممول موحد له رقم قومى وتأمينى وضريبى بحيث يمكن أن نحدد المجتمع الضريبى من دافعى الضرائب بوضوح .

■ عملية دمج مصلحة الضرائب العامة والمبيعات لا يعنى دمج القوانين المعمول بها فى قانون واحد بل تظل كل ضريبة تعمل وفقاً للقانون الخاص بها ـ وأن المستهدف من الدمج يعنى أن تتم إدارة الضريبة من خلال جهاز ضريبى واحد يمارس أداءه من خلال جهاز وظيفى واحد وجاءت فكرة تقسيم الهيكل التنظيمى للمصلحة الجديدة بحيث تعتمد على تقسيم الممولين إلى شرائح وفقاً لرقم الأعمال والتقسيم الوظيفى لإدارات المركز الرئيسى للمصلحة .

■ ونحن نعرف تماماً أن خطوات إنشاء وظيفة المأمور الشامل بدأت منذ سنوات من خلال اجتماعات ثلاثية تمت مع منظمات الأعمال والغرف الصناعية يحضرها رجال الضرائب على الدخل وعلى المبيعات والجمارك وأحياناً كان يحضر ممثلون عن الضرائب العقارية ـ وكان الهدف من هذه الخطوات إيجاد مناخ مستقر للمشروعات الاقتصادية ـ وكان لها أهداف يراها البعض منها :

١ ـ أن توحيد أسس المحاسبة بين المصلحتين والقضاء على التعارض الحاصل فى عمليات الاستيراد فكل مصلحة لها أسلوب فى المحاسبة على البضاعة الواردة سواء بالنسبة لضرائب الدخل والمبيعات والجمارك .

٢ ـ توحيد الفحص فى مكان واحد يسهل توفير البيانات والجهد والوقت للممول .

٣ ـ توحيد مصدر البيانات المحاسبية فى الإقرارات .

٤ ـ سهولة حصر المجتمع الضريبى .

٥ ـ توحيد السجلات والدفاتر المحاسبية .

٦ ـ خفض العمالة فى الجهاز الضريبى وخفض فى المطبوعات المتداولة داخل كل مصلحة .

٧ ـ سهولة تحقيق العدالة الضريبية فى نظام ضريبى واحد وسهولة عمليات التخطيط والتوجيه المالى .

■ ورغم الصعوبات التى تواجه عمليات الدمج من حيث التخطيط والتدريب وخلق وعى ضريبى وثقافة ضريبية واعية من الممولين ورجال الإدارة لإيجاد نوع من الثقة المفقودة بين الطرفين منذ أكثر من خمسين عاماً كما أن هناك مشاكل قد تنشأ نتيجة لاختلاف طبيعة الضريبة على المبيعات وهى ضريبة غير مباشرة عن الضرائب على الدخل وهى ضريبة مباشرة مما يوجد تناقض فى إجراءات التطبيق والتنفيذ مع اختلاف الأحكام القانونية التى تنظم كل قانون مع اختلاف الواقعة المنشأة للضريبة والإقرارات الضريبية ومواعيد تقديمها كما تختلف وسائل مكافحة التهرب الضريبى بين الضريبتين كما أن الجهاز الوظيفى لضرائب الدخل قد أصابه العفن والعجز لغياب التطوير والتدريب وتجهيز الجو الملائم لإدارة الجهاز الضريبى من حيث المكان والوسائل والدعم المالى مع هيكل مالى خاص بموظفى المصلحة بصفة عامة حتى نوجد قدراً من الحماية من الفساد فى الأداء .

■ ولا شك أن مأمورية كبار العملاء وهى تضم كلا الجهازين : الضرائب على المبيعات والضرائب على الدخل فيها فهى تخوض تجربة الدمج ومنها تقف على المشاكل الفعلية التى يمكن أن تواجه الممول والمصلحة كى يمكن تلافيها وعلاجها عند الإعداد للمشروع الموحد والذى سيبدأ بالإجراءات الضريبية للتعامل مع الجهاز الإدارى الموحد من حيث الإقرارات ومواعيدها وإجراءات الفحص والربط الضريبى وتوحيد النماذج الضريبية مما يستدعى وضع هيكل إدارى جديد للجهاز الضريبى المقترح وكيف يمكن توحيد أسس الفحص على سبيل العينة وكيفية تطبيقها فى الضريبتين وغيرها من الإجراءات .

■ إن الهدف الأصلى من وراء الاندماج هو تسهيل عمليات تحصيل الضريبة بالإضافة إلى حصر وتوحيد المجتمع الضريبى بطريقة يسهل معها المحاسبة الضريبية من خلال تبادل البيانات وهذا يتطلب توحيد الإجراءات الضريبية منها ما هو خاص بربط الضريبة والثانى خاص بإجراءات الاعتراض والطعن والثالث : إجراءات خاصة بتحصيل الضريبة . وكل هذا يحتاج إلى دراسة ثنائية قبل الدخول فى إجراءات التوحيد ـ وأن لا ننسى تطبيق العدالة الوظيفية فى المناصب بحيث لا تطغى مصلحة على أخرى فتوحيد الكادر الوظيفى مطلوب ويكون الفارق محصور فى التميز فى الأداء مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب .

■ إننا نتمنى أن يحقق الدمج مد جسور الثقة بين الممولين والمصلحة وأن يعطى للجهاز الضريبى الأمن والأمان فى الأداء دون تدخل يؤثر على صحيح الأداء وأن يعمل الجميع تحت مظلة واحدة .

■ إن وجود مصلحة واحدة تحت مسمى واحد للضرائب يحتاج لمزيد من الدراسة والمناقشة للوصول إلى أفضل طرق الدمج وأن تكون على مراحل حتى لا يتأثر الأداء وتتأثر الحصيلة نتيجة لافتقار عنصر الوضوح والشفافية .

ملخص رسالة دكتوراة

دور إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال المصرية فى ظل اقتصاد المعرفة

د. أشرف جمال عبد الرحمن

١ ـ مقدمة :

تشير الدراسات إلى أننا نعيش فى ظل اقتصاد يمكن أن يطلق عليه اقتصاد المعرفة وفيه تعتبر المعرفة هى المكون الأساسى فى تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية، هذا الاقتصاد له خصائص تختلف عن تلك التى كانت موجودة من قبل فى ظل العصر الصناعى والعصر الزراعى ، هذه الخصائص نتج عنها مجموعة من التغيرات كان لها تأثير كبير على بيئة الأعمال مما أدى إلى ظهور ما يسمى بمنظمات المعرفة وعمالة المعرفة والتى تتطلب ضرورة التغيير فى دور إدارة الموارد البشرية وفى كيفية أدائها لوظائفها المختلفة وبالتالى انعكاس ذلك على المهارات المطلوب توافرها فى مدير إدارة الموارد البشرية فى ظل اقتصاد المعرفة .

٢ ـ مشكلة البحث :

« ما هو أثر اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال المصرية من حيث الدور المتوقع لإدارة الموارد البشرية، وكيفية أدائها لوظائفها المختلفة، وكذلك المهارات المطلوب توافرها لشغل وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية » ؟ .

٣ ـ أهداف البحث :

١ ـ التعرف على ملامح اقتصاد المعرفة وانعكاس ذلك على الخصائص التى يجب أن تتصف بها المنظمات فى ظل اقتصاد المعرفة ومدى اختلافها عن المنظمات التقليدية فى ظل العصر الصناعى.

٢ ـ بيان نوعية وخصائص ومهارات العمالة المطلوبة فى ظل اقتصاد المعرفة ومدى اختلافها عن العمالة المطلوبة فى العصور السابقة لعصر المعرفة .

٣ ـ التعرف على انعكاس وتأثير اقتصاد المعرفة بملامحه وخصائصه المختلفة على إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بـ :

٣ / ١ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على طبيعة الدور الذى يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة .

٣ / ٢ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على شكل ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة .

٣ / ٣ - تأثير اقتصادُ المعرفة على المهارات الواجب توافرها فى مديرى إدارة الموارد البشرية .

٤ - فروض البحث :

الفرض الأول :

« من المتوقع أن يتغير الشكل التقليدى لمنظمات صناعة الدواء المصرية عينة الدراسة بحيث تصبح منظمات معرفة نتيجة استجابتها للمؤثرات الخاصة باقتصاد المعرفة، وتختلف درجة الاستجابة هذه باختلاف نوع ملكية هذه المنظمات » .

الفرض الثانى :

« من المتوقع أن يؤدى اقتصاد المعرفة إلى ظهور نوعية جديدة من العمالة يطلق عليها عمالة المعرفة تحتاج إلى طرق للتعامل معها تختلف عما سبق، وأن ذلك يختلف باختلاف نوع ملكية منظمات صناعة الدواء المصرية عينة الدراسة التى تعمل بها هذه العمالة » .

الفرض الثالث :

« من المتوقع نتيجة ظهور اقتصاد المعرفة أن يتغير دور إدارة الموارد البشرية بحيث يصبح دوراً استراتيجياً ، وأن درجة ممارسة منظمات صناعة الدواء المصرية عينة الدراسة لهذا الدور تختلف باختلاف نوع ملكية هذه المنظمات » .

الفرض الرابع :

« هناك أثر لظهور اقتصاد المعرفة على المهارات الواجب توافرها فى مدير إدارة الموارد البشرية، وأن اقتناع منظمات صناعة الدواء المصرية عينة الدراسة بضرورة توفير هذه المهارات يختلف باختلاف نوع ملكية هذه المنظمات » .

الفرض الخامس :

« من المتوقع أن تغير إدارة الموارد البشرية من شكل ممارستها لمجالاتها الوظيفية المختلفة استجابةً لمتطلبات اقتصاد المعرفة، وأن درجة استجابة منظمات صناعة الدواء المصرية عينة الدراسة لهذه التغيرات سوف يختلف باختلاف نوع ملكية هذه المنظمات » .

وفى سبيل التحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعى الأول :

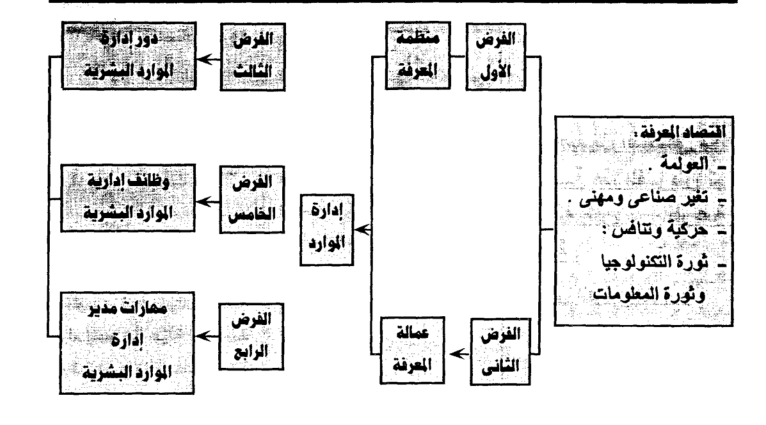
من المتوقع أن تغير إدارة الموارد البشرية من شكل ممارستها لوظيفة التوظيف استجابةً لمتطلبات اقتصاد المعرفة .

الفرض الفرعى الثانى :

من المتوقع أن تغير إدارة الموارد البشرية من شكل ممارستها لوظيفة التعويضات استجابةً لمتطلبات اقتصاد المعرفة .

ألفرض الفرعى الثالث :

من المتوقع أن تغير إدارة الموارد البشرية من نظرتها لأهمية وظيفة التدريب والتنمية استجابةً لمتطلبات اقتصاد المعرفة .



٥ ـ النتائج والتوصيات :

٥ / ١ ـ النتائج :

انتهت الدراسة الى مجموعة من النتائج على مستوى الدراسة النظرية ونتائج على مستوى الدراسة الميدانية :

١ ـ هناك تحول فى طبيعة الاقتصاد وخصائصه جعلتنا نصفه بأنه اقتصاد معرفة وفيه تعتبر المعرفة هى المكون الأساسى فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وقد أدت الخصائص التى تميز بها هذا الاقتصاد إلى حدوث مجموعة من التغيرات كان لها تأثير كبير على بيئة الأعمال مما فرض على المنظمات تحديات يجب مواجهتها وبالتالى انعكاس ذلك على إدارة الموارد البشرية .

٢ ـ هناك العديد من التعريفات التى تناولت اقتصاد المعرفة يدور معظمها حول أهمية المعرفة والموارد البشرية لهذا الاقتصاد .

٣ ـ هناك العديد من الخصائص والصفات التى يتميز بها اقتصاد المعرفة وتجعله يختلف عن الاقتصاد التقليدى من هذه الخصائص ما يلى :

- اقتصاد لا يعانى من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلى القديم .
- مفتاح القيمة فى اقتصاد المعرفة يكمن فى المعرفة والموارد البشرية .

● اقتصاد المعرفة يمنح مكاناً مركزياً لنظم التعليم والتدريب المستمرين .

٤ ـ أدى ظهور اقتصاد المعرفة إلى ظهور نوعية جديدة من المنظمات تمثل الأصول غير الملموسة وكذلك المنتجات غير الملموسة المكون الأساسى لها يطلق عليها منظمات المعرفة والتى تعتبر أن المعرفة والموارد البشرية أهم أصلين لديها بعدما كان يتم إدراجهما فى القوائم المالية على أنهما تكلفة .

٥ ـ هناك العديد من التعريفات لمنظمة المعرفة بعضها ركز على المدخلات وبعضها ركز على العمليات والبعض الأخر ركز على المخرجات وبالجمع بين هذه التعريفات تم التوصل للتعريف التالى : « منظمة المعرفة هى المنظمة التى تمثل الأصول غير الملموسة والمتمثلة فى المعرفة ورأس المال العقلى أهم مدخلاتها ، وتتركز عملياتها حول تبادل المعلومات واستكشاف حلول جديدة والتعاون والتنسيق مع نظم ومنظمات أخرى والعمل المستمر على أن تصبح منظمة متعلمة من أجل التوصل إلى مخرجات على جانب كبير من عدم الملموسية مثل الابتكار والاختراع والاستكشاف وإضافة معرفة جديدة مما يساعد على تحقيق الامتياز التنظيمى» .

٦ ـ هناك مجموعة من الصفات والخصائص تميز منظمات المعرفة عن غيرها من المنظمات التقليدية منها ما يلى :

● المعرفة هى الأصل الأساسى ومخزن القيمة للمنظمة .
● الابتكار والقدرة على التعلم والتطوير الدائم والمستمر من المزايا التنافسية التى تساعد على استمرار المنظمة .
● زيادة الاستثمار فى التكنولوجيا مع العمل على تغيير ثقافة الأفراد حتى يمكن الاستفادة من المعرفة .
● تتعاون حتى مع المنافسين حتى يمكنها المشاركة والاستفادة من المعرفة .
● تحتاج لهيكل تنظيمى شبكى .
● تشجع على القيام بالعصف الذهنى والتوصل إلى أفكار جديدة .
● تعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعامة أساسية لنجاحها .
● تعتبر أن السرعة من أهم معايير نجاحها ويقصد بالسرعة القدرة على تخفيض زمن نقل المنتج للسوق ، وسرعة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة لرد فعل السوق .

٧ ـ أصبح السلوك المطلوب من العاملين فى ظل اقتصاد المعرفة مختلفاً تماماً عن ذلك الذى كان مطلوباً فى العصر الصناعى فهم الآن يجب أن يكونوا مبتكرين

ومبدعين وبعيدين عن النماذج الجامدة لأنه فى ظل اقتصاد المعرفة يتم مكافأتهم على مقدار ما يمتلكونه من معرفة وقدراتهم على تشغيلها.

٨ - هناك العديد من التعريفات التى تناولت تعريف عمالة المعرفة ، وعلى الرغم من أن هذه التعريفات محددة منذ فترة زمنية بعيدة بواسطة الأكاديميين إلا أن الجديد هو تطبيق هذا التعريف داخل الصناعة والمجالات الأخرى ، كما أن عمالة المعرفة ترتبط دائماً بخلق المعرفة التى أصبحت ترتبط بخلق الثروة بوضوح .

٩ - هناك تأثير لاقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية هذا التأثير يمتد ليشمل ما يلى :

- التأثير على الطريقة التى تمارس بها إدارة الموارد البشرية وظائفها من اختيار وتعيين وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ، و التعويضات ، والتدريب والتنمية .
- الدور الذى تمارسه إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة والتحول من الدور التقليدى إلى الدور الاستراتيجى حيث تساهم إدارة الموارد البشرية فى كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وتصبح شريكاً استراتيجياً فى الأعمال .
- للتأثير على المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى شاغلى إدارة الموارد البشرية حتى يستطيعوا العمل والنجاح فى ظل اقتصاد المعرفة .

وبالنسبة للاستنتاجات حول اختبار صحة الفروض (نتائج الدراسة الميدانية)

أولاً : فيما يتعلق بأثر اقتصاد المعرفة على المنظمات :

هناك تأثير لاقتصاد المعرفة بخصائصه ومؤشراته المختلفة على المنظمات حيث صبغته بمجموعة من الخصائص والصفات جعلتنا نطلق عليها منظمات المعرفة حيث يجب أن تتصف هذه المنظمات فى ظل اقتصاد المعرفة بالخصائص التالية :

١ - اعتبار المنظمات أن مجموعة الخبرات والقيم والمعلومات والمهارات الفريدة التى تمتلكها هى الأصل الأساسى ومخزن القيمة .

٢ - تعتبر المنظمات فى ظل اقتصاد المعرفة أن البحوث والتطوير والقدرة على التعلم الدائم والمستمر من المزايا التنافسية .

٣ - يجب على المنظمات متابعة التطورات التكنولوجية فى مجال عملها والعمل على اقتنائها بمجرد ظهورها .

٤ - أن تعمل المنظمات باستمرار على تحفيز الأفراد على تقديم مقترحات لتطوير وتحسين العمل .

٥ - قيام المنظمات بالاتصال والتعاون حتى مع المنافسين فى حالة وجود مصلحة للمنظمة وغيرها من المنافسين .

٦ - تنظر المنظمة للموارد البشرية لديها على أنها العنصر الأساسى للتطوير

فى المنظمة ، كما أن الاتصالات الداخلية تتم فى جميع الاتجاهات ولا تقتصر على الرأسية والأفقية فقط .

٧ ـ تعتبر المنظمات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعامة أساسية فى تطويرها لادائها .

٨ ـ العمل الدائم على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق .

ثانياً : فيما يتعلق بأثر اقتصاد المعرفة على العمالة :

هناك تأثير لاقتصاد المعرفة على نظرة المنظمات للعمالة لديها وبالتالى انعكاس ذلك على الكيفية التى تتعامل بها مع هذه العمالة والنظر إليها على أنها عمالة معرفة يتم أخذ العوامل التالية فى الاعتبار عند التعامل معها :

١ ـ العنصر البشرى أهم أصول المنظمة لذا يجب العمل على تنميته وتطويره بدلاً من النظر إليه على أنه عنصر تكلفة تعمل على تخفيضه .

٢ ـ النظرة للعنصر البشرى على أنه يمتلك وسائل الإنتاج ولديه القدرة على اكتساب المعرفة وتحمل المسئولية لذا لا يمكن برمجته ووضعه فى قوالب جامدة .

٣ ـ ترغب العمالة فى ظل اقتصاد المعرفة أن يمنح لها حرية التعلم واتخاذ القرارات والرقابة الذاتية على أعمالها .

٤ ـ تفضل العمالة فى ظل اقتصاد المعرفة أن يتم استبدال الإشراف والسيطرة بالتعليم التبادلى وفرق العمل الذاتية .

ثالثاً : فيما يتعلق بأثر اقتصاد المعرفة على الدور الذى يجب أن تمارسه إدارة الموارد البشرية :

أدى اقتصاد المعرفة إلى ضرورة تحول إدارة الموارد البشرية من دور تقليدى إلى دور استراتيجى بمعنى التحول من مجرد إدارة - تقوم بتجميع وتسجيل وتحديث والمحافظة على بيانات وسجلات العاملين ، والمراجعة والرقابة للتأكيد على تطبيق قواعد وقوانين العمل والتوافق مع الاتحادات العمالية ، وتطبيق ورقابة الممارسات المختلفة لوظائف إدارة الموارد البشرية - إلى شريك استراتيجى وتساهم فى كل مرحلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية بالمنظمة بداية من تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومروراً بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وانتهاءً بالرقابة عليها .

رابعاً : فيما يتعلق بأثر اقتصاد المعرفة على المهارات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية :

أن يتمتع مدير إدارة الموارد البشرية بالقدر الكافى من :

١ ـ الإدارة الدولية والتعامل مع الثقافات المتعددة .

٢ ـ أن يكون لديه القدرة على إدارة فرق العمل بكفاءة .

٣ ـ القدرة على إدارة التغيير .

٤ ـ العمل على زيادة ثقة الأفراد والإدارات المختلفة فى إدارة الموارد البشرية .

٥ ـ القدرة على تغيير ثقافة الأفراد .

خامساً : فيما يتعلق بأثر اقتصاد المعرفة على الكيفية التى يجب أن تمارس بها إدارة الموارد البشرية وظائفها المختلفة :

١ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .

- النظر لتخطيط الموارد البشرية على أنه جزء رئيسى من التخطيط الاستراتيجى للمنظمة .
- الأخذ فى الاعتبار التغيرات التكنولوجية وما يمكن أن يحدثه ذلك عند تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- التغيرات المستمرة فى سوق العمل الدولية .
- الاستخدام المرن للعمالة والاعتماد على التعاقدات الخارجية مع جهات متخصصة لأداء بعض الوظائف .
- زيادة نسبة الاعتماد على العمالة المؤقتة مع وجود قاعدة بيانات تضمن باستمرار توافر العمالة التعاقدية والمؤقتة .

٢ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على وظيفة الجذب والاختيار والتعيين :

يتحتم على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ فى الاعتبار العديد من العوامل عند قيامها بعملية الجذب والاختيار والتعيين فى ظل اقتصاد المعرفة هذه العوامل هى :

- الزيادة الواضحة فى معدلات اعتماد المنظمات على الاستقطاب الإلكترونى .
- التعديل الدائم والمستمر لاشتراطات شغل الوظيفة لتتفق مع متطلبات اقتصاد المعرفة .
- البحث الدائم عن المهارات النادرة وتعيينها قبل الآخرين مع عدم ربط التعيينات الجديدة بوظيفة محددة وإنما ارتباطها بالعامل وقدراته

٣ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على نظام التعويضات :

- استبدال نظم الأجور القائمة على تحديد أجر معين لوظيفة محددة بنظم الأجور التى تعتمد على الأشخاص وقدراتهم
- ربط نظام الأجور بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- الربط بين الأجور وأداء المنظمة والوحدات وفرق العمل .
- العمل على زيادة قدرة الرواتب على التحفيز عن طريق خفض الراتب الأساسى ليرفع الجزء المعتمد على الأداء .

عدم القيام بتعويض الموظف على أسس تقليدية فقط مثل الأقدمية والولاء للمنظمة وإنما ترجمة أعماله إلى معرفة تفيد المنظمة وعملاءها .

٤ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على التدريب والتنمية :

٤ / ١ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على التدريب :

- سيادة وانتشار ثقافة أهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب .
- اعتبار المنظمات أن التدريب مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، ومصدر فعلى من مصادر العائد على رأس المال المستثمر ، كذلك فهو نوع من أنواع الاستثمار فى

فرق العمل .

- زيادة أهمية ما يطلق عليه التدريب فى الوقت بالضبط (التدريب حسب الحاجة المؤقتة) I .T. J لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة نتيجة الاعتماد على العمالة المؤقتة .

٤ / ٢ ـ تأثير اقتصاد المعرفة على التنمية الإدارية :

هناك اعتقاد سائد لدى مفردات عينة البحث بأن التنمية الإدارية لها دور رئيسى فى تكوين شخصية المدير العالمى فى عصر المعرفة والذى يمكنه مساعدة المنظمات على النجاح فى ظل اقتصاد المعرفة والذى يمكن إكسابه مجموعة من الخصائص والمهارات عن طريق التنمية الإدارية هذه الخصائص والمهارات كما حددتها عينة البحث كما يلى :

- الثقافة الإدارية العالمية .
- القدرة على التخطيط الاستراتيجى .
- التعاون مع أسواق المال العالمية .
- القدرة على تشغيل العمالة متعددة الجنسيات والتعامل معها .
- القدرة على التعامل مع وتطويع التكنولوجيا العالمية .
- المرونة والسرعة فى التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية .

نتيجة عامة

يشير الباحث ـ كنتيجة عامة ـ إلى أن استجابة منظمات صناعة الدواء المصرية لتأثير اقتصاد المعرفة اختلف حسب نوع القطاع الذى تنتمى إليه ، حيث كانت استجابة منظمات العينة التابعة لقطاع الاستثمار الأجنبى والمشترك لمتطلبات اقتصاد المعرفة أكبر بكثير من منظمات العينة التابعة لكل من قطاع الاستثمار الوطنى وقطاع الأعمال العام ولعل ذلك يكون سبباً من أسباب تفوق هذا القطاع على القطاعين الآخرين فى حصته السوقية .

٥ / ٢ ـ التوصيات :

تتمثل التوصية الرئيسية لهذا البحث فى ضرورة أن تأخذ المنظمات فى الاعتبار ـ وخاصة منظمات قطاع الأعمال العام ـ التغيرات التى أحدثها اقتصاد المعرفة وفرضت على المنظمات تحديات تستلزم ضرورة توافر مجموعة من الخصائص إذا أرادت أن تعمل بنجاح فى ظل اقتصاد المعرفة ، كما يجب عليها تغيير نظرتها وطريقة تعاملها مع العمالة لديها والتعامل معها على أنها عمالة معرفة ، كما يجب على إدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات أن تعمل بكل جهدها على أن تصبح شريكاً استراتيجياً فى الأعمال وتساهم بشكل فعال فى كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتغير من طريقة ممارستها لوظائفها المختلفة من تخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية والجذب والاختيار والتعيين والتعويضات والتدريب والتنمية بما يتفق ومتطلبات اقتصاد المعرفة ، كما يجب البحث عن مدير لادارة الموارد البشرية تتوافر فيه المهارات اللازمة لنجاح عمل إدارة الموارد البشرية فى ظل اقتصاد المعرفة .

* * * * *

المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات
من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

(١)

أ/ مصطفى حسن بسيونى السعدنى
عضو الاتحاد العربى لخبراء المحاسبة القانونيين
عضو جمعية المحاسبة الأمريكية

المقدمة :

يشهد العالم فى الوقت الحاضر العديد من التحولات وخصوصاً بعد ظهور النظام العالمى الجديد والعولمة وتأثير ذلك على العالم مما أوجد كثير من التحولات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التى تستهدف تحرير التجارة الدولية وإعطاء دور هام للقطاع الخاص فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالاعتماد على آليات السوق الحرة مع التسليح بالمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا المتقدمة فى ظل ثورة المعلومات التى تستهدف بدورها جعل العالم قرية صغيرة تتلاشى خلالها الحدود والمسافات .

ومع انفجار الأزمة المالية الأسيوية ، منذ عام ١٩٩٧ ، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات ، والأزمة المالية المشار إليها ، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة فى المؤسسات والتشريعات التى تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة .

وقد كانت المشاكل العديدة التى برزت إلى المقدمة فى أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة ، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل فى نفس الوقت الذى حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة "مبتكرة" ، وما إلى ذلك . كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات فى قوائمها المالية ، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى فى الدول التى كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية " قريبة من الكمال " . وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانونى الذى لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود ويحل المنازعات بطريقة فعالة ، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة ، ويؤدى اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ، مع تشجيع الشفافية فى الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة

المؤسسات للإصلاح ، وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة ، ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شئ أخلاقى جيد نقوم بعمله فقط ، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال ، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغى أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التى ينبغى عليها اتباعها فى عملها.

وعلى سبيل المثال ، فإن حوكمة الشركات الجيدة ، فى شكل الإفصاح عن المعلومات المالية ، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة ، كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية ، وتساعد فى الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذى يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو ، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم ، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التى تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هى ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو مايزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية .

إن حوكمة الشركات تعتمد فى نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية فى مجتمع ديمقراطى يقوم على أساس القانون ، وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن طريق النظر فى الهياكل الاقتصادية ، وهياكل الأعمال التى تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص ، وتجعل المنطقة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبى المباشر ، كما تحقق تكاملاً للمنطقة فى الأسواق العالمية .

طبيعة المشكلة :

لم يشغل مصطلح ما فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات محترفى التعامل فى الأسواق المالية ، وخبراء إدارة وتدوير الأوراق المالية ، مثلما حدث مع مصطلح (الحوكمة) Governance أو حوكمة الشركات Corporate Governance ، وهو مصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه قسراً وطواعية وحيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقة ، وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالمية والمحلية ، وألقت عليها بظلال من الشكوك حول مصداقية البيانات التى تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة فى اتخاذ أى قرار ، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة ، وصدقها فى التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات ،

حيث أصبح الجميع فى شك وقلق وحيرة ، بعد أن ثبت أن هناك تلاعباً وغشاً وتدليساً وخداعاً ، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من الشركات العالمية ، وأن تقارير مراقبى حسابات أكبر بيوت المحاسبة والمراجعة العالمية غير دقيقة ، بل إنها بعيدة عن واقع هذه الشركات وثارت معها مخاوف وتصاعدت معالم أخطار وعلامات إنذار وتحذير وخطر .

وفى ظل بيئة تنافسية قاسية انزلقت أقدام بعض المسئولين فى الشركات إلى الخطيئة والإظهار العمدى لواقع غير حقيقى عن آدائهم ، لتخفى خسائرها وتدارى على أخطائها وتعيد تصوير حساباتها الختامية وميزانياتها بما لا يعبر عن الحقيقة واستخدام الحيل والألاعيب ومعالجة شكلية لإظهار أرباح وهمية يساعدها فى ذلك مراقبو الحسابات الخارجيين سواء نتيجة للإهمال أو القصور أو التواطؤ ، وبعض المراجعين الداخليين فى أجهزة المتابعة والإشراف داخل هذه الشركات ،والذين لا يظهرون أوجه الضعف والقصور القائمة بل يسمحون فقط بتصويرها على أنها أوجه قوة وكمال ضاربين بعرض الحائط كافة القيم والمبادىء ، ومما أدى إلى انهيار هذه الشركات ، والتى قامت الإدارة فيها بتصرفات غير سليمة أدت إلى نتائج أعمال غير سليمة كشفت عنها هذه الفضائح التى لم تستطع مكاتب محللى البيانات كشفها مبكراً ، وكان لاندلاع هذه الفضائح آثار مدوية ونتائج مدمرة أدت إلى إظهار أهمية الحاجة للحوكمة .

وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها ، وبشكل قانونى واقتصادى سليم خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم shareholders للاضطلاع بمسئولياتهم ، وممارسة دورهم فى الرقابة والإشراف على آداء الشركات وعلى آداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات ، وبما يؤدى إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة .

كما أن المراجعة الداخلية هى وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية . وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات التى تتعلق بالرقابة على الأنشطة التى يتم فحصها ، وتساعد المراجعة الداخلية بذلك الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية

أصولها ، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وهنا يبرز تساؤل هل يمكن للرقابة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات أن تخلق مناخا مناسبا يساعد المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ؟ وكذلك تساعد الإدارة بهذه الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية أصولها وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات وتجنبا للمشاكل والانهيارات التى أشرنا إليها سابقاً ، هذا ما سنحاول الإجابة عليه فى هذا البحث .

مفهوم حوكمة الشركات :

دفعت ضغوط العولمة Globalization كما دفعت الحوادث الأخيرة للفضائح المالية التى أصابت الكثير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة ، وما تبعها من أحداث درامية متلاحقة . إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية ومن الأعراف والمبادئ المهنية التى بدونها يصعب إن لم يكن مستحيلاً ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية فى البيانات والمعلومات والتى يحتاج إليها عالم المال والاستثمار ، فى ظل عولمة اجتياحية بالغة الاتساع ، وفى ظل تدويل نشط لأسواق المال والمصارف والبنوك وأسواق التمويل النشطة وفى ظل تزايد أحجام المشروعات .

وإجراء عمليات دمج هائلة قصرية وطوعية ، وفى ظل تصاعد احتياجات المجتمع ككل إلى ضبط ممارسات الأطراف الرئيسية فى مجتمع الأعمال حيث تضبط الحوكمة وتنظم كلاً من :

١ ـ ممارسات مديرى الشركات التنفيذيين بصفة عامة ، وممارسات مجلس إدارة الشركة بصفة خاصة ، وما يقومون به من أعمال وما يوجهون إليه من أنشطة ، ومن خلال سلطتهم الوظيفية نحو تغيير فى عرض حقيقة النتائج ، وما قد يمارسونه من استفادة خاصة من قراراتهم ، ومن معلوماتهم الداخلية ، فى تحقيق مكاسب خاصة سواء لهم أو لذويهم ، وعلى حساب المستثمرين الآخرين .

٢ ـ ممارسات مراجعى الحسابات الخارجيين المستقلين فى الشركات ، وكذلك العاملين فى المراجعة الداخلية والعاملين فى أقسام المحاسبة فيها ، وما قد يقومون به من عمليات إخفاء للحقائق وتزييف للبيانات ، أو إظهار المواقف المالية على غير حقيقتها ، وما قد تمارسه عليهم ضغوط مجالس الإدارة والسلطة التنفيذية فى الشركات التى يعملون

بهـا أو التى تتم على مـراجـعى الحـسـابات ومكاتب التـدقـيق الخارجية.

٣ ـ ممارسات المستثمرين فى الشـركـات ، ومـا قـد يدفـعـون به إلى إيجـاد معلومات غير صحيحة أو التجـهـيل بهـا لتـحـقيق مكاسب خاصة بالاستفادة من مـعلومـات لا تـتـوافـر للجـمـيع ويتم من خـلال هذه المعلومــات (صنع أوضاع) أو (بناء مراكز) أو (تحقيق انطباعات ، وتوليـد مـفـاهيم) غيـر حـقـيـقـيـة عن أوضـاع عمليات الاستثمار التى تقوم بها بعض الشركات .

وقـد ساعـدت مـجـريات الحـوادث واشـتـداد الأزمـات المالية على إيجـاد ثغـرات وصنع أوضـاع مـتناقـضـة ، أفرزت مخاوف لدى الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المبـاشـرة ، ومن ثم ازدادت الحاجة إلى صدق البيانات والمعلومات وإلى بساطتها ووضوحها فى عرض الحقائق.

ولقد دفعت هذه الأحداث إلى قـيـام العـديد من الدول بتطبيق مـبادئ محـاسـبيـة مـتطورة وفـرض إجـراءات وترتيبات وقواعد جديدة ومنح سلطة الإدارة الحكوميـة ، وجهات الإشراف سلطات ذات نفوذ قوى من أجل :

١ ـ فرض معايير الشفافية الواجبة والإفصاح Trans-parency & Disclosure على كـافـة الشـركـات والمؤسـسـات التى تعلن حساباتها وميزانياتها على الجـمـهـور ، وأن يستلزم ذلك ، وبالتطبيق الواجب السليم لكل من :

التطبيق السليم للقوانين واللوائح والتى تضع وتحـدد خـصـائص ومواصفات القوائم المالية ، والتقارير ، والتى تضمن الإفـصـاح الكامل عن كل الحقائق ، والأحداث التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على متانة وسلامة المركز المالى وعلى صحة وسـلامـة الموجـودات وعناصـر الالتـزامـات والخـصـوم ، وحـقـيـقـة الإيرادات والمصـروفـات ، وبنود الإنفـاق والتكاليف والأرباح ،

الحد من أساليب الاحتيال ، والخـداع ، والغش ، ومعالجة تضارب المصالح ، وتقديم البيانات الكافية ، خـاصـة عن الأنشطة خارج الميزانية .

البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقـديم كـافـة البيـانات والمعلومـات فى صورة سـهلة مـبسطة ، وتفصيلية واضحة ، تمكن المتخصصين وكذلك غير المتخصصين من فهمها ، خاصة من جانب المحللين الماليين والمسـاهمين ، وغيـرهم من أصحـاب العلاقات والمصلحة .

٢ ـ تطبيق مـعـايير جيـدة لاختيار أعضاء مجالس الإدارة ، وكذلك لتشكيل المجلس ، وبما يؤدى إلى تحقيق كامل الشفافية

حيث يحتاج الأمر إلى تكوين فريق مهام يقوم بشكل دورى بتحديد ما يلى :-

المهارات والخصائص والقدرات والسمات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة وذلك قبل تشكيل المجلس الجديد .

التأهيل العلمى والخبرات ، والمعارف التى يتعين توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة .

وتعمل حوكمة الشركات على تحقيق مصداقية السوق وبشكل يساعد على زيادة الثقة فيها ، ويحافظ على استقرار المعاملات ونزاهتها فضلاً عن معالجة أوجه القصور فيها وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالى :

١ - تعريف حوكمة الشركات .

٢ - أهمية حوكمة الشركات .

٣ - طبيعة نظام الحوكمة.

أولاً : تعريف حوكمة الشركات :

تعرف الحوكمة بأنها حالة ، وعملية واتجاه ، وتيار ، كما أنها فى الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك ، وهى عامل صحة وحيوية ، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل ، نظام يحكم الحركة ، ويضبط الاتجاه ، ويحمى سلامة التصرفات ، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات ، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال .

حيث تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها ، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية ، فهى تتخذ من الأخلاق الحميدة أداتها ومحورها ، وفى الضمير الذاتى عدتها وبنيانها ، ومن الوعى الإدراكى بالقيم والمثل نظامها ، وهى عنصر لازم ومتلازم فى كافة الأعمال .

وتتم عملية الحوكمة من خلال مجموعة من النظم القانونية ، والمحاسبية ، والمالية ، والاقتصادية ، والترتيبات ، والتوجيهات ، والتعليمات التى تصدرها جهة الإدارة ، لتوجه وتحكم أداء العمل فى كافة المنظمات ، وبما يؤدى إلى حسن القيام بالأعمال ، والوفاء بالتعهدات والواجبات واستيفاء الحقوق وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم ، ومن خلال التزام مهنى وأدبى وقانونى ومرجعى ، يلتزم به الجميع شاملاً ذلك مجلس الإدارة ومديرى العموم التنفيذيين وكذلك العاملين فى نظام المحاسبة والمراجعة والرقابة والمراجعة الداخلية .

وعلى هذا فإن التعريف السابق يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة فهى :

تعنى الحكمة ، وما تقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه ، وما تقتضيه الحكمة من القدوة والاقتداء ، وما تقتضيه الحكمة من الرشد والرشادة العقلانية وحسن الحكم على الأشياء .

كما تعنى أيضاً الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التى تحكم وتتحكم فى السلوك وتضع الموازين والمقاييس ، ويتم الميزان والقياس وفق مؤشرات عامة وعادلة ، ومنصفة ومنضبطة .

كما تعنى الاحتكام إلى مرجعيات الحوكمة وإلى الأساس الأخلاقى والثقافى الخاص بها فى ضوء التجربة وفى نطاق الخبرة ، وفى ما تم الحصول عليه من عظة وحكمة .

كما تعنى أيضاً التحاكم أمامها طلباً لعدالتها وإنصافها ، خاصة من ظلم السلطة الغاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد وفسادها ، وبالأخص عندما تنفرد السلطة بكل شىء .

كما تعنى أيضاً استقلالية سلطة الموافقة والإقرار ، ومنح التراخيص ، ومنح شهادات الإبراء والبراءة ، وإجازة التصرفات ، والحكم على نتائج الأعمال ، كما تعنى أيضاً سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة .

ومن ثم فإن الحوكمة هى (فن) ممارسة الرشادة والعقلانية وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان ، وتفعيل توظيف الموارد وزيادة وتنمية (القيمة المضافة) ، وفى الوقت ذاته تحقيق حكومة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية ، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإدارى والرعونة الإدارية .

ثانياً : أهمية حوكمة الشركات :

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها وبشكل قانونى واقتصادى سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم Shareholders للاطلاع بمسئوليتهم ، وممارسة دورهم فى الرقابة والإشراف على أداء الشركات ، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات وبما يؤدى إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة فى الشركات كما يتضح فى النقاط التالية :

- محاربة الفساد الداخلى .
- ضمان النزاهة والحيدة .
- تحقيق السلامة والصحة .
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف .
- تقليل الأخطاء والقصور .
- تحقيق فاعلية المحاسبة والمراجعة الداخلية .
- تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية .

■ فالحوكمة أساس جيد للاستقامة ، والصحة الأخلاقية ، وتظهر أهميتها فيما يلى :-

محاربة الفساد الداخلى فى الشركات ، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه ، وعدم السماح بعودته مرة أخرى .

تحقيق وضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين فى الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها .

تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أى أخطاء عمدية ، أو انحراف متعمد ، أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور ، بل جعل كل شئ فى إتمامه العام صالحاً .

محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التى يشكل وجودها تهديداً للمصالح ، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال ، وتحتاج إلى تدخل إصلاحى عاجل .

تقليل الخطأ إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائى الوقائى الذى يمنع حدوث هذه الأخطاء ، وبالتالى يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث .

تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلى ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز ، خاصة وأن العاملين فى مجال المحاسبة والمراجعة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل الشركة .

تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعى الحسابات الخارجيين ، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية ، وعدم خضوعهم لأى ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة ، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها .

ثالثاً : طبيعة نظام الحوكمة :

لكل نظام طبيعته الخاصة تلك الخصوصية التى تحدد شخصيته ، وتحدد مجال عمله ، وتحدد أبعاد نشاطه ، كما إنها تعمل فى الوقت ذاته على تحديث ذاتها ، فخصوصية النظام ، تحوله إلى منظومة تفاعلية قادرة على تجديد ذاتها وعلى تصحيح ذاتها وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة .

ويعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية ، وبتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية ، وبتفعيل آليات السوق ، وتوازنات العرض والطلب ، وفى الوقت ذاته فهى إطار حاكم ومتحكم فى عناصر الجذب الاستثمارى لأى دولة من الدول ولأى اقتصاد من الاقتصاديات ، ولأى شركة من الشركات .

ومن ثم فإن وجود الحوكمة يعد بديهية افتراضية ، وعدم وجودها يعد كارثة مجنونة ، فمن ذا الذى يشارك ، أو يستثمر ، أو حتى يتعامل مع عشوائيات ارتجالية ، أو مع انعدام مسئولية ، أو مع فساد ، أو مع تصرفات وسلوكيات خارج نطاق الالتزام ، أو مع مجهول تجتاحه الشكوك والهواجس غير الطبيعية .

بينما تعمل الحوكمة على نشر ثقافة الالتزام ، ويقظة الضمير ، ومتطلبات

الاستقرار الاقتصادى ، كما أنها ترتبط كنظام بعمليات تحقيق القيمة المضافة وبضمانات النمو والتكوين الرأسمالى ، وكذلك التراكم الرأسمالى ، وبما يؤدى إلى تحقيق العديد من النتائج الملموسة أهمها اقتصاديات الحوكمة فنظام الحوكمة له اقتصاديات ، وهى اقتصاديات متنوعة المجالات ، حيث تشمل مجالاتها الآتى :

١ ـ اقتصاديات التشغيل الأمثل :

وهى القائمة على القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادى فى المشروع ، وعدم السماح بأى هدر أو راكد أو عادم أو غير مطابق للمواصفات ، أو ضائع ، أو غير مستغل ، وبما يرفع من اقتصاديات التكلفة ، حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة عندما تتواجد الحوكمة .

٢ ـ اقتصاديات الارتقاء الإنتاجى :

وهى تهتم برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالمشروع حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس ، وبما يعنيه ذلك من زيادة ملموسة فى الإنتاج وبما يعنيه ذلك من امتلاك اقتصاديات أفضل خاصة اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق ، وما يحققه كل منها من تأثير فى الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة .

٣ ـ اقتصاديات العائد والمردود الاستثمارى :

وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر فى المشروع ، حيث يتحقق عن انخفاض التكاليف زيادة قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجاته ، أو تسعيرها بسعر مناسب ، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات فضلاً عما يحققه المشروع من عائد ومردود .

ومن هنا تأتى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات ، وتشغيل وتوظيف الموارد ، ويزيد من كفاءة استخدامها ، وفى إطار سليم ، يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق .

فالحوكمة كنظام له ثلاثة أجزاء ، فالمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء هى :

الجزء الأول : مدخلات النظام .

الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة .

الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة .

الجزء الأول : مدخلات النظام .

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات ، وما يتعين توفيره لها من مطالب ، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية ، أو إدارية ، أو اقتصادية ، أو إعلامية مجتمعية .

الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة .

ويقصد به الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة ، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق ، وجهات الرقابة ،

وكل كيان إدارى داخل الشركات أو خارجها ، مساهم فى تنفيذ الحوكمة ، وفى تشجيع الالتزام بها ، وفى تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها .

الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة .

الحوكمة ليست هدفاً فى حد ذاته ، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف ، يسعى إليها الجميع ، فهى مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية ، سواء للشركات ، أو المنظمات ، أو المؤسسات ، أو الجمعيات ، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ، وتحقيق الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة .

إن الحوكمة أداة تحسين ملحوظ فى كل شئ ، خاصة فيما يتصل بالجوانب الرئيسية الخمسة التالية التى يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل فى الجوانب الآتية :

الجانب الأول : جانب حقوق المساهمين .

الجانب الثانى : جانب تأكيد العدالة والمعاملة على قدم المساواة .

الجانب الثالث : جانب حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة .

الجانب الرابع : جانب تحقيق الإفصاح والشفافية .

الجانب الخامس : جانب تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة .

ومن خلال هذه الجوانب الخمسة تتجلى أدوار حوكمة الشركات ، حيث إن التطبيق السليم لمبادئها يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة ، بما يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الاحتياطيات وتراكمها بشكل مستمر ، وهو ما سوف يؤدى إلى نمو الشركات وتوسعها وازدياد حجمها .

معايير حوكمة الشركات

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التى يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة ، وبصفة خاصة فى الأسواق الاستثمارية المختلفة ، ومن خلال مجموعة معايير تعكس ، وتوضح بصفة عامة القيم التى تسود وتؤثر على حوكمة الشركات ، وهى مجموعة معايير يوضحها لنا الشكل التالى:

●● معايير حوكمة الشركات :

* وجود بيان بالتشريعات .
* مشاركة غير المديرين .
* الفصل بين السلطات .
* وجود لجان متخصصة .
* درجة الإفصاح عن المرتبات

حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن الحوكمة لها عدة معايير يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة ، ومدى تطبيق استخدامها ، وأهم هذه المعايير ما يلى :-

١ - مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة فى مجالس إدارة الشركات ... وهل من السهل

الحصول عليها ... وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة ، وسهلة الفهم ، وهل هى كافية ... وهل هى متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى ، أم أن هناك تعارضاً وتضارباً وعدم توافق بينها وبين التشريعات الأخرى ، بحيث يبطل أحدها الأخر ، أو يعطل تنفيذه ، أو يجد لمن يخالف أحكامها مخرجاً من تلقى العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها .

٢ ـ مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين فى وضع القرارات ، وفى توجيه مسار العمل ، وفى تحديد مجالات النشاط ، وهو أمر بالغ الأهمية ، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه ، والرقابة ، ولتحسين الإشراف ، ولتحقيق مزيد من الشفافية ، فضلاً عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها ، وتعمل فى الوقت ذاته على معالجة أى قصور أو أى انحراف ، وبشكل مؤثر وسريع ، وإصلاح أى خطأ قد يحدث فى الشركة .

٣ ـ **مدى وجود فصل ، وتقسيم للعمل والأدوار بين مجلس الإدارة ، وبين المسئول التنفيذى الرئيسى (العضو المنتدب / المدير العام التنفيذى)** ، خاصة ما يخلقه ويوجده هذا الفصل من حيوية ، وفاعلية ، تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية ، واختيار ورسم السياسات ، وما يتصل أيضاً بالتكتيكات التنفيذية المختلفة والتى تتم من وقت لآخر فى العمل ، ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة فى المشروع .

٤ ـ **مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة** ، تتناول الأعمال التى تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية ، وتتناول الأنشطة التى تحتاج إلى تطوير ، والتى من شأنها دراسة وبحث الجديد ، وعمليات الإصلاح التى تحتاج إليها الشركة ، خاصة فيما يتصل بعمليات : الإحلال والتجديد ، والتحسين الدائم والتطوير المستمر لخطوط الإنتاج ، ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة ومدى أهمية تطبيق الجديد فى تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية ، وبما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها التى تسعى إليها.

وتقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجالس الإدارة وبما يساعد مجلس الإدارة على فهم حقيقة ما يجرى فى الشركة وفى الإحاطة بعناصر الخطر ، ومجالات هذا الخطر .

٥ ـ مدى ودرجة الإفصاح عن

مرتبات ومكافآت كبار المديرين ، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه ، وكم الأداء والتحسين والتطوير الذى تم على يديه ، ومدى تناسب الدخل الذى حصل عليه مع النتائج التى تم التوصل إليها ، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجالس الإدارة ، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجالس فى شغل هذه المناصب ، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم ، ولتحقيق نتائج أفضل .

لقد حرصت كافة الدول المتقدمة على تأكيد نجاح برامج الحوكمة ، وإن اختلفت كل منها فى مجال اهتمامها بالحوكمة شجعها فى ذلك النتائج التى تم تحقيقها والإنجازات التى تم التوصل إليها فضلاً عن اتجاهات كل دولة لتطوير أساليب حوكمة الشركات فيها وتطوير طرق وأدوات الحوكمة ، وثقافة الالتزام وزيادة تأثيرها فى الشركات والمشروعات .

وبالتالى فإن الحوكمة تكاد تكون مرتبطة باتجاهات واهتمامات كل دولة ، وباهتمامات حاملى أسهم الشركات فيها ، لكنها فى النهاية تظل مجموعة القيم والمبادئ والمثل العليا التى لا يختلف عليها أحد فى أى مكان في العالم بصفة عامة ، وعالم المال والأعمال بصفة خاصة .

مبادئ حوكمة الشركات التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD

ستفرض الحوكمة ذاتها طوعاً أو كرهاً ، تطوعاً بالاختيار ، أو إجباراً بالاضطرار ، فالقيم والأخلاق والمبادئ - وإن رأى البعض إمكانية التنصل منها أو التخلى عنها أو المتاجرة بها - سوف تحقق ذاتها فالمجتمع المدنى يبحث عن القيم وعن عوامل الصحة ، وعن الصدق والعدالة وعن الحقيقة ، وقد حانت لحظة الحقيقة ، والحقيقة ترتبط وجوداً وتلازماً بالحوكمة .

وسوف نناقش فى هذا الصدد الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة الشركات التى تنتهجها ثلاث منظمات دولية وهى البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، حيث إن معظم الدول التى تتبنى قواعد حوكمة الشركات تتبع إلى حد ما المعايير التى وضعتها هذه المنظمات مع التركيز على مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية .

١ - البنك الدولى :

على الرغم من أن البنك الدولى يشجع دائماً الدول النامية على تبنى أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية

والتشريعية إلا أنه لا يعمل فى مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد ذلك أنه ـ بالأحرى ـ يعطى الدعم المناسب على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى .

فعلى المستوى المحلى دعم البنك الدولى مجموعة من التقويمات التى تقوم بها الدول بنفسها لنفسها والتى تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يختص بحوكمة الشركات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعى وفى الوقت ذاته تبنى الأعمال التطوعية من القطاع الخاص وهو الأمر الذى يتفق وإطار البنك الدولى العام للتنمية الشاملة الذى يؤكد على حوكمة الشركات كعامل أساسى فى التنمية وهو يدعو أيضاً إلى اشتراك الأطراف المعنية فى وضع وتنفيذ وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للإصلاح .

وعلى المستوى الإقليمى اشترك البنك الدولى مع الوكالات الدولية الأخرى فى رعاية مجموعة من حلقات النقاش التى تخاطب المسئولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين وكالات التصنيف للمساعدة على الوصول لرأى يتفق عليه بالإجماع بخصوص الإصلاح .

وأما على المستوى العالمى فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية لتوسيع دائرة قواعد حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة ، وقد وقع البنك الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مذكرة تفاهم فى ٢١ يونيو ١٩٩٩م وذلك لرعاية المنتدى الدولى لقواعد حوكمة الشركات ، وكان الهدف الأساسى للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التى تستخدمها فى حوكمة الشركات بتبنى روح المغامرة فى مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسئولية .

وقد توصل البنك الدولى بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات فى الدول النامية ، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف فى مختلف الأسواق ، وهذا التقويم سوف يسهم فى التقرير الذى يعده البنك الدولى وصندوق النقد الدولى عن الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC) والذى يلخص المدى الذى وصلت إليه الدول فى الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا .

وأكد البنك الدولى على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة .

١ ـ الإعسار وحقوق الدائنين :

فى محاولة لتحسين استقرار النظام المالى العالمى

بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولى مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين فى الأسواق الناشئة.

٢ ـ الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة :

من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم فى وقتها ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC) سوف يقوم البنك الدولى بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة فى عدد من الدول ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة فى الدول موضوع البحث . ولكى نكون أكثر تحديداً فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير المراجعة الدولية (ISA) بالترتيب والدرجة التى تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة الموضوعية فى كل دولة .

ولأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية (IFC) وهى عضو فى مجموعة البنك الدولى تشجع أيضاً على قواعد حوكمة الشركات وذلك باشتراط أن تقوم الشركات التى تستثمر فيها بممارسة قواعد حوكمة الشركات وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة وتقديم تقارير ، وينطبق هذا على وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة .

صندوق النقد الدولى (IMF)

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولى فى مبادرة البنك الدولى للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع صندوق النقد الدولى قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسى من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية .

١ ـ قانون السياسات المالية :

يشجع صندوق النقد الدولى الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية .

وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة :

أ ـ وضوح الأدوار والمسئوليات :

يجب التفريق بين القطاع الحكومى و/أو الهيئات التابعة له فى القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد ، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة فى القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية كما يجب أن يكون هناك إطار قانونى وإدارى واضح للإدارة المالية .

ب ـ توافر المعلومات للجماهير :

- يجب أن توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقع

- يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية فى وقتها.

ج ـ إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة :

يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية ، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التى يمكن تحديدها .

- يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة .
- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جميع الإيرادات التى يجب أن تكون محددة بكل وضوح .
- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين .

د ـ تأكيد النزاهة :

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها .
- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل .

٢ ـ قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :

قام صندوق النقد الدولى بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية ، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجديدة فى القانون على أساسين أولهما : إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسات وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها وأيضاً الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئآت المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما نعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية ، وقد وضع القانون فى سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلنى للجماهير وإجراءات الشفافية التى وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية وهى تدعو لدرجة أعلى من الشفافية فى البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية ... إلخ .

٣ ـ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) :

تهدف أسس منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء فى المنظمة فى جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانونى والمؤسسى والتشريعى لحوكمة الشركات فيها .

وهى أيضاً تقدم المشورة والاقتراحات للبورصة والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التى تشترك فى عملية وضع قواعد جديدة لإدارة الشركات وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة رلهذا فهى

تمثل إجماعا أساسياً حول شروط حوكمة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلاً من أن تقترح تغيرات جذرية ولهذا فإن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تعتبر نقطة بداية جديدة لاختبار إطار عمل سليم فى الدولة الناشئة .

وهذه المبادىء ترتكز بشكل أساسى على الشركات التى تتداول أسهمها فى البورصة إلا أنها تعتبر مفيدة - إلى الحد الذى يمكن تطبيقها فيه - للشركات التى لا تتداول أسهمها فى البورصة مثل الشركات الخاصة والمشروعات التى تمتلكها الدولة .

لعل أهم مبادئ الحوكمة التطوعية ، هو ما أصدرته منظمة التعاون والتنمية (OECD) فى عام ١٩٩٩م تحت عنوان (مبادئ حوكمة الشركات (Governance Principles of Corporate) وهى ليست الوحيدة ، كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها ، وهى ليست ملزمة ولا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للقوانين والتشريعات الخاصة بالدول المختلفة وإنما تترك الأمور لكل دولة للاختيار من بينها وفقاً لظروفها الاقتصادية والاجتماعية الخاصة ، وبما يتناسب معها .

تغطى أهداف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية خمسة جوانب رئيسية وهى :

١ - حقوق المساهمين .
٢ - المعاملة المتكافئة للمساهمين .
٣ - دور أصحاب المصالح .
٤ - الإفصاح والشفافية .
٥ - مسئوليات مجلس الإدارة.

المبدأ الأول : **حقوق المساهمين**

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين .

١ - تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلى :

أ - تأمين أساليب تسجيل الملكية .

ب - نقل أو تحويل ملكية الأسهم .

ج - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة .

د - المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين .

هـ - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

و - الحصول على حصص من أرباح الشركة .

٢ - للمساهمين الحق فى المشاركة ، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية فى الشركة ومن بينها :

أ - التعديلات فى النظام الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة .

ب - طرح أسهم إضافية .

ج - أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع

الشركة .

٣ - ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين ، كما ينبغى إحاطتهم علما بالقواعد ، التى تحكم اجتماعات المساهمين ، ومن بينها قواعد التصويت :

أ - يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب ، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة ، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشأن المسائل التى تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات .

ب - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة ، على أن توضع حدود معقولة لذلك .

ج - ينبغى أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة ، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة .

٢ - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التى يحوزونها .

٣ - ينبغى السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية .

٤ - يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التى تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات فى أسواق رأس المال ، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية ، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة ، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم . كما أن التعاملات المالية ينبغى أن تجرى بأسعار مفصح عنها ، وأن تتم فى ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة .

٥ - يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .

٦ - ينبغى أن يأخذ المساهمون - ومن بينهم المستثمرون المؤسسون - فى الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم فى التصويت .

المبدأ الثانى : المعاملة المتكافئة للمساهمين .

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ، كما ينبغى أن تتاح لكافة المساهمين فرصاً

للحصول على تعويض فعلى فى حالة انتهاك حقوقهم ، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق ، أو التلاعب بها، أو الحيلولة دون ممارستها ، وخداع المساهمين ، وذلك على النحو التالى :

١ - يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة .

٢ - ينبغى أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت ، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغيرات مقترحة فى حقوق التصويت موضعا لعملية تصويت من جانب المساهمين .

٣ - يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

٤ - ينبغى أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع فى تكلفة عمليات التصويت .

٥ - يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية .

٦ - ينبغى أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة .

المبدأ الثالث : دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات .

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون ، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثورة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وهو يتضمن ما يلى :

١ - ينبغى أن يعمل فى إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التى يحميها القانون .

٢ - حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فأن أولئك ينبغى أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم .

٣ - يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .

٤ - حينما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة ، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .

المبدأ الرابع : الإفصاح والشفافية

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق - وفى الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ، ومن بينها الموقف المالى ، والأداء ، والملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة ، يتعين أن يتضمن بذلك العديد من العناصر أهمها ما يلى :

١ - يجب أن يشتمل الإفصاح - ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة

- أهداف الشركة .
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويب .
- أعضاء مجلس الإدارة ، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين ، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
- عوامل المخاطرة المنظورة .
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح .
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات .

٢ - ينبغى إعداد ومراجعة المعلومات ، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية ، كما ينبغى أن يفى ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة .

٣ - يجب الاطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ، بهدف إتاحة التدقيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم فى إعداد وتقديم القوائم المالية .

٤ - ينبغى أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمى المعلومات عليها فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

المبدأ الخامس : مسئوليات مجلس الإدارة.

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مسألة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين ، وبمعنى آخر أن يحتوى على ما يلى :

١ - يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات ، وكذا على أساس النوايا الحسنة ، وسلامة القواعد المطبقة ، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين .

٢ - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين ، فإن المجلس ينبغى أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .

٣ - يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ فى الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح .

٤ - يتعين أن يضع مجلس الإدارة مجموعة من

الوظائف الأساسية ، من بينها :

أ ـ مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة ، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية ، وخطط النشاط ، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة ، كما ينبغى أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالى وعلى عمليات الاستحواذ ، وبيع الأصول .

ب ـ اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً ـ حينما يقتضى الأمر ذلك ، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفى .

ج ـ مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمى والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة .

د ـ متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين ، ومن بين تلك الصور : إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة .

هـ ـ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ، ومن متطلبات ذلك : وجود مراجع مستقل ، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة ، وبصفة خاصة ، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية ، والالتزام بأحكام القوانين .

و ـ متابعة فاعلية حوكمة الشركات التى يعمل المجلس فى ظلها وإجراء التغيرات المطلوبة .

ز ـ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات ، وبما يعنى ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية ، وتأكيد المعرفة والمعلوماتية .

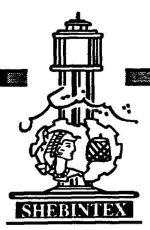
٥ ـ يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة ، وأن يجرى ذلك بصفة خاصة ـ على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية .

أ ـ يتعين أن ينظر مجلس الإدارة فى إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين اللذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح ، ومن تلك المسئوليات : التقارير المالية ، وترشيح المسئولين التنفيذيين وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

ب ـ كى يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات ، يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة فى الوقت المناسب .

للبحث بقية فى العدد القادم

****



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح** : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـــزل الحلقـى** : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة** : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **خيوط الحـــياكة** : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة** :
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .

    من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك** :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم برقـياً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦

ـ القاهـــرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100



دكتور/ طلعت أسعد عبدالحميد
أستاذ التسويق والإعلان ـ كلية التجارة ـ جامعة المنصورة
عضو جمعية التسويق الأمريكية AMA

- **العلامات والأسماء التجارية اللامعة ...أهم العوامل فى تسويق المستقبل .**
- **سوف تجرى بحوث التسويق على شبكة الإنترنت وفى أسرع وقت ممكن .**
- **عالم جديد تخلق فيه كل منشأة مناسبتها الخاصة .**
- **العميل العزيز ... سوف يكون أقوى وسوف تزيد قدراته على تخيل مواقف الاستهلاك**

فى عالم الإعلان

سوف تلعب أسماء المنتجات الدور الأساسى فى عملية التسويق بما يعطى الشركات الكبيرة أرضية ذات مساحة واسعة ..وسوف يعتمد ذلك بالدرجة الأولى على إثارة الدوافع العاطفية لدى العملاء ... والمرتبطة بشهرة الاسم .

الزيادة الكبيرة فى عالمية الإعلان والانتشار القوى لوكالات الإعلان الكبيرة ، ووجود إدارات مستقلة لإدارة الجهود الإعلانية على المستوى العالمى وخاصة العلاقات مع المعلنين الذين سوف تختلف صفاتهم ... وبذلك فإن الوكالة المتميزة سوف تلعب دور الرائد الذى يدعم الفرص التسويقية لمن يعملون معها .

سوف يتزايد دور الإنترنت كوسيلة إعلانية على حساب مجموعة من الوسائل التقليدية ... ويكون تساؤل كل المعلنين كيف تصنع أموالاً على الإنترنت ؟ وسوف يتميز نشاط الوكالات الإعلانية وتختلف مغرياتها البيعية فى جذب العملاء مما يؤكد ما سبق الإشارة إليه وهو أن تتجه الشركات والمؤسسات إلى الاهتمام بالاسم التجارى بنسبة ١٠٠٪ مما سوف يؤثر بالضرورة على نظم التسليم للسلع والخدمات وخدمات البيع والضمان .

ومما لا شك فيه أن ذلك سوف يؤدى إلى تغير تعريف الإعلان واتجاهه إلى التسويق التفاعلى .

ويتسع مفهوم الإعلان

ليضم مجموعة من المداخل الجديدة التى تجعل وكالة الإعلان مجموعة تسويقية بالدرجة الأولى سوف تزداد قوة العميل ليقود حركة المنتجات فى السوق وسوف يدعم النجاح المستقبلى للمنتج من خلال أنظمة المعلومات القوية .

استمرار الإعلان على الإنترنت فى القفز إلى الأمام مع كل التوقعات الطيبة لبداية القرن الجديد سوف يستمر حجم الإعلان على الإنتونت خاصة بعد استخدام تقنية تأثير الصوت والصورة المستخدمة فى الإعلان التليفزيونى .

وسوف يجد معلن الإنترنت نفسه أمام معلومات فريدة عن العملاء وعاداتهم الشرائية والتى لم تتوافر لهم من قبل بالصورة الدقيقة التى تصل إلى التعرف على معالم الإشباع بصورة فردية ليس لكل مجموعة فقط بل قد تكون لكل عميل .

من المفترض أن تقل تكلفة العميل الإعلانية إلى حد بعيد CPM ... وقد قامت إحدى الشركات بإعداد برنامج خاص تحت اسم Adience Net Softwar حيث يمكن إعداد بنك معلومات متكامل لنحو ٤٢ مليون عميل فى مجموعات مثل القطاع العائلى والرياضة والمبادرين بالشراء .

وإجراء تقسيم متكامل للسوق يتعرف من خلاله المعلن كيف يصل إلى المستهلك بدقة فائقة ... حيث يمكن أن تتعامل مع العملاء من خلال مقاييس دقيقة للسن والموقع والنوع والهوايات والدخل ..إلخ .

إلا أن حرية المعلن فى الدخول إلى البريد الإلكترونى الخاص بالعملاء سوف تحددها القوانين والتى سوف تحتم الحصول على إذن خاص منه للتواجد فى موقعه ... وبالتالى سوف تأتى بداية القرن ... وقد أعدت الشركات نفسها لمواجهة مشكلة خصوصية العميل .

ومن مخاطر الإعلان المستقبلى على الشبكة انخفاض أهمية الشريط الإعلانى Banner إذا استمر بوضعه الحالى حيث سيتم إدخال الصوت بشكل يدفع العميل إلى استخدام أكثر من حاسة لمتابعة الإعلان ... وقد قامت بعض الشبكات بالفعل بإدخال هذه الخصائص والتى مثلت نحو ٢٠ شركة حتى نهاية العام ١٩٩٩ تنتظر ٥٠ شركة أخرى زيادة أسعار الوسائل الإعلانية التقليدية كالتليفزيون والصحف وكذلك الحاجة إلى ردة الفعل المباشرة إلى تبنى مجموعة من الوكالات الكبيرة لدعم جهود الإعلان عبر الإنترنت فى مقدمتها BBDO, DDB Paine Webber وبالتالى سوف تجتذب الإنترنت مجموعة من المعلنين الذين تتضخم عليهم تكلفة الإعلان عبر الوسائل التقليدية وقد قامت بالفعل شركات بيبسى كولا ، وبيتزاهت ، وفريتولى وجيليت بدعم برامجها التسويقية عبر الإنترنت .

ومن المتوقع أن تحمل السنة الأولى من الألفية زيادة ٥٥٪ فى حجم الإعلان عبر الإنترنت ليصل إلى ٥ بلايين

دولار وعام ٢٠٠١ إلى ٧,٥ بليون دولار ، ويرى أحد كبار رجال الإعلان أن العملاء ينفقون نحو ١٠٪ من وقتهم أمام الإنترنت وبالتالى فإن الإعلان المتوقع من الشبكة سوف يصل إلى ٣٥ بليون دولار فى مدى بعيد .

وليست الأمور وردية فى كل الأحوال فى بداية الألفية بالنسبة للإعلان حيث سيفاجأ العملاء بفيضان من الشركات المعلنة عبر الإنترنت ، وفيضان آخر من الشركات العاملة فى مجال الإعلان عبر الإنترنت ، حيث سيوجهون كل إنفاقهم الإعلانى من خلال الإنترنت ، وبما يمثل ضغطاً شديداً على العميل ويعطى انطباعاً سيئاً .

تقنية إعلانية جديدة

وقد تم إعداد تقنية إعلانية جديدة تسمى rich-media لتصنيف أبعاد الحركة المتقدمة بالصوت والصورة على الإعلان التقليدى عبر الشبكة وبما يضمن استخدام تقنية متطورة والتى سوف تبدأ Yahoo باستخدامها اعتباراً من أول يناير ٢٠٠٠ .

سوف يحمل المستقبل بمشيئة الله تزايدا فى الإنفاق الإعلانى على الإنترنت وخاصة الإنفاق على استخدام التكنولوجيا الجديدة من جانب عدد كبير من الشركات الرائدة فى العالم منافسة بذلك شركات السيارات والكمبيوتر التى بدأت هذا الطريق وخاصة شركات Pric-tor & Clorox , Unilever , Gamide التى سوف تقدم التى سوف تقدم إنفاقاً سخياً للإعلان عن طريق هذه الوسيلة ولتكون الأعوام القادمة سنوات خروج المعلن التقليدى من وسائله المعتادة إلى الإنترنت .

فقد قامت شركة Col-gate-Palmolive بإنشاء إدارة جديدة للتسويق عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية .

وتحت شعار « كن هنا وإلا فلن تكون مطلقاً got there or be gone فإن الشركات الكبرى تؤكد على أن المستهلكين الجدد وخاصة من فئة الشباب لن يروا إعلانك إذا كان خارج شبكة الإنترنت ، ولتبلغ نسبة الزيادة الكلية فى المشتريات من هذه الفئة ٨,٢٪ خلال عام ١٩٩٩ ، ومن المتوقع أن تصل إلى ٢٣٢ بليون دولار عام ٢٠٠٠ . وخاصة مع ارتفاع أسعار الإعلان التقليدى ونقص فاعليته .

سوف نستعرض الأصناف الجديدة التى أدخلتها شبكة الإنترنت وقوتها لتحتل مكانة العديد من المنتجات القديمة ... والتى سوف تنسى بسرعة.

التسويق المباشر

من الأمور التى لقيت دعماً ونجاحاً لدى العاملين فى مجال التسويق المباشر النجاحات التى قدمتها التكنولوجيا المتطورة فى إعداد الأدلة وقوائم العملاء بالشكل الدقيق والمتطور والذى ساند عملية التسويق المباشر ، وسوف يشهد القرن القادم دعماً مباشراً لأفكار التسويق المباشر حيث ستلجأ المنشآت إلى الوكالات المتخصصة فى جذب المزيد من الأعمال باستخدام التسويق المباشر ،

وسوف تتكفل الوكالات بنقل معلومات مباشرة وفورية للمعلنين عبر العالم بزقل تكلفة ممكنة .

سوف يقل دور المعارض الكبرى كوسيلة للترويج ، وتقام مئات المعارض المتخصصة على الإنترنت دون حاجة إلى آلاف الأمتار المربعة و تكاليف السفر حيث ستقوم باستعراض متكامل للمعرض بنفسك على شاشة جهازك فى مكتبة أو منزلك وبالألوان ... ومع إمكانية حصولك على أى تفاصيل أو استفسارات بشكل فورى ... وحيث سترتاد المعرض ٢٤ ساعة فى اليوم دون أى عوائق ، ويمكن لكل منشأة أن يكون لها معرضها الدائم الذى يمثل نقاط التفوق وحيث يتمكن العميل من المقارنة المباشرة وفوق كل هذا يمكنك أن ترسل معرضك إلى العميل ليراه بنفسه باستخدام الوسائط المتعددة وتكنولوجيا العرض غير العادية .

سوف يتغلب الإنترنت كوسيلة للتسويق المباشر على كل ما عداها من الوسائل الأخرى كالبريد والإعلان بالتليفزيون والفاكس وغيرها ... وسوف تتطور أساليب حماية المعلومات المعلومات وسريتها على الشبكة ، وسوف يساعد على دعم التسويق المباشر الزيادة الضخمة فى عدد أجهزة الحاسب الآلى ورخص أسعارها إلى الحد الذى يجعل كل منزل تقريباً وكل مكتب سوف يتعامل من خلال هذه الوسيلة فبالنسبة للأجهزة انخفضت أسعارها إلى النصف تقريباً خلال الخمس سنوات الأخيرة وزادت قدرتها بنسبة ٢٠٠٪ .

سوف يواجه التسويق المباشر تحدى الخصوصية Privacy أى خصوصية العميل ورغبته من عدمه فى تلقى المعلومات عبر الإنترنت أو فى صندوقه البريدى حيث سيكون ذلك الموضوع الرئيسى خلال السنوات الخمس القادمة وسوف يشكل ذلك تكاليف إضافية على شبكات الإنترنت عليها أن تبحث عن طريقة لتعويضه .

سوف تكون الكتالوجات الإلكترونية لغة المستقبل ليقل حجم المطبوع منها بشكل كبير ، ويقل الإقبال على عالم الطباعة الذى تقوم به منشآت لصناعة الوسائط والبرمجيات وطباعة الـ CD ، وسوف تزداد قوة هذه الوسيلة لانتقاء البعد المكانى والزمانى لمتابعة كتالوجات الذى تعد منه نسخة واحدة وترسلها إلى الجميع .

وسوف تكون مرونة إعداد الكتالوج بشكل يفوق كل حد حيث يمكن تعديل الكتالوج والتحكم فى مكوناته لكل فئة على حده ... ولن يعوقك أى شئ للوصول إلى العميل المرتقب .

سوف تقوم كل مؤسسة بإيجاد المناسبة الخاصة بها لتتقدم إلى العملاء بما تريد من خلال مشاركات أكثر بما يغطى أكبر عدد من العملاء ... على أن يكون هذا التحرك بشكل متقدم ومتكامل مع المزيج التسويقى المتكامل ... وذلك من خلال تعاقدات مشاركة Sponsorship طويلة الأجل وسوف تدقق الشركات فى حساب الاستفادة من المشاركة فى المناسبات بشكل أفضل .

لن ننسى المستقبل فسوف يجد عميلك أى شئ يبحث عنه يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته المتزايدة ، وسوف يكون أقوى ، وسوف تكون حرية الاختيار عاملاً مهماً فى التحرك فى السوق ... وسوف تزيد قدرات العميل على تخيل مواقف الاستهلاك مرتبطاً بمنتجاتك عند اتخاذ قرار الشراء بما توفره أنظمة العرض والوساطة المتعددة من قدرة على الاختيار ... وبالتالى فإن سياسات التسويق سوف تكون أكثر التصاقاً بأقسام السوق ونوعية العملاء ، بل سوف يمتد التطبيع مع العملاء لتقدم سلع للعميل بالاسم ... وسوف يقدم ذلك بالطبع من خلال عناوين العملاء ووضعهم على الشبكة وبالطبع سوف يحتاج ذلك إلى قدرة إبداعية أعلى فى صياغة الوعود التى تقدم للعميل العزيز .

الهدايا ... من أقصر طريق

يقول الإعلان ... خمس دقائق فقط الطريق للحصول على هديتك المفضلة ... تبحث وتختار وتدفع وترسل فى خمس دقائق فقط ... فهناك من العملاء من لا يحب التسوق ... ومن ليس لديه الوقت الكافى لذلك ... وكذلك عدم وجود الإمكانية للذهاب إلى أماكن التسوق لأى سبب كان ... ومن خلال e-shopping يمكن للعميل الدخول إلى كل محتويات المتاجر حيث يشترى فى أى وقت ٢٤ ساعة يومياً حيث يتم التسليم المباشر للعميل وفقا لجدول زمنى يحدد مواعيد التسليم .

البيع الشخصى

سوف تلعب أدوات البيع جزءاً كبيراً فئ إقناع العملاء أكثر من شخصية البائع نفيه ... وحيث سيتحرك البائع من خلال تقنية عالية لأدواته الخاصة بجميع المعلومات والإقناع والرد على الاعتراضات ، ترتبط بالدرجة الأولى بالتطور فى مفاهيم العملاء .

- **سيعود رجل البيع إلى هواياته فى العرض بالصوت والصورة عبر الإنترنت .**
- **ستتوقف طباعة الصحف التقليدية وسوف ترسل الصحف إلى المشتركين من خلال الإنترنت .**
- **التجارة الإلكترونية ومبادؤها.**
- **سوف تكون المناهج الرئيسية فى التعليم .**
- **من لا يتقن الجغرافيا ... لن يتقن التسويق فى عالم عالمية الأعمال .**
- **من يعمل بلا قيم أخلاقية ... لا مكان له فى السوق**
- **الكتالوجات الإليكترونية لغة المستقبل وتوقف إنتاج المطابع .**

سوف تساعد الأدوات التقنية الجديدة فى البيع على توفير الكثير من وقت البائع المتطور ليوجه إلى تخفيض التكاليف ... أو تحقيق مبيعات إضافسة إلى تخفيض التكاليف ... أو تحقيق مبيعات إضافية .

البائع الذى لا يجيد الإنترنت ، ولديه مهارات

عالية فى العرض باستخدام الملتمديا (الوسائط المتعددة).

ومعرفة عالية بتطورات التكنولوجيا فى مجال ما يبيع ليس له دور فى عالم المستقبل.

سوف يتحول دور البائع ليكون المستشار الأول للعملاء وليضيف شيئاً قيماً إلى أفكارهم ومكاسبهم ليبقى فى السوق .

سوف تتم معظم خطوات البيع من خلال الشبكة ، حيث يقارن العميل بين عرضك وعروض الآخرين بشكل مباشر فإذا لم تكن معايير المنافع واضحة فسوف تفقد المنشأة الكثير .

سوف يعود رجل البيع إلى ممارسة هوايته فى العرض للسلع والخدمات بالصوت ، وقد تكون بالصورة من خلال شبكة الإنترنت وقد يلتقى برجال مؤسستك فى حديث طويل ليبيع كل شئ وحيث يتعدى E-Mail المكتوب فإن المستقبل سوف يعيد إلى عملية البيع دفئها المعتاد .

تعليم التسويق

سوف يكون تدريس منهة التجارة الإلكترونية ومبادئها فى مجموعة من المناهج التى تكون فى كليات التجارة وإدارة الأعمال ... وليس فقط نظم المعلومات MIS ... وسوف تكون الفصول خاوية من الطلاب ... حيث سيزيد التركيز على نظم التعليم عن بعد ... لتكون نسبته فى التعليم العالى فى خلال السنوات العشر القادمة ٦٠٪ وسوف يترتب على هذا وجود العديد من المنتجات الجديدة والبرامج التى تدعم هذا الاتجاه وقد يخلق هذا الاتجاه فرصاً تسويقية خطيرة قد يصير أى فرد مليونيرا فى لحظة ... إذ أن الفكر التسويقى المبدع سوف يكون أساس حركة المستقبل .

من لا يتقن جغرافية العالم ... لن يتقن التسويق ... ومن لا يتقن القيمة والأخلاق Marketing Ethic سوف يغادر عالم التجارة دون رجعة فسوف يتعلم الطلاب فى كليات الإدارة المفهوم الحقيقى للأعمال الدولية ... كيف يصنعون خطط الغزو للأسواق العالمية مع التركيز على الاستراتيجيات حيث سيتم تبادل الخبرات العالمية من خلال المحاضرات التى تتم من خلال الأقمار الصناعية والإنترنت .

سوف تقوم منشآت الأعمال بدعم عملية إدارة الأصناف فى ظل أسماء وعلامات تجارية فعالة على النطاق العالمى والمحلى حيث إن ذلك هو الطريق إلى الولاء المستقبلى لأن قوة الاسم والعلامة هما الطريق الوحيد القوى للاستمرار فى السوق لأننى سوف لا يكون لدى الوقت للرؤية والفحص والمعاينة للسلع والخدمات بقدر ما سأقوم بالتمسك بماركة مشهورة أو اسم قوى لما يحمله من الضمان والأمانة والجودة .

سوف يتخلى الناس عن طباعة الصحف التقليدية وسوف ترسل الصحف إلى المشتركين فى عناوينهم الالكترونية بالألوان وبما فيها من إعلانات ... وقد تركز على إرسال موضوعات معينة إلى مشترك معين بذاته حيث

يقبل العميل على الرياضة مثلاً أو السياسة المحلية ...إلخ.

في عالم بحوث التسويق

سوف تسيطر آلية توفير المعلومات الجديدة وأدوات التحليل الإحصائى على مجريات العمل ، وسوف يعتمد الباحث فى جزء كبير من المعلومات على الإنترنت .

سوف تقتصر مدة البحوث الميدانية لتكون من أربعة إلى ستة أسابيع نظراً لتوافر بنوك المعلومات والحاجة إلى أبحاث تتناسب مع سرعة الحياة الاقتصادية .

وجود أبحاث معلبة سريعة التحضير لمواجهة الأزمات العاجلة فى مجال الأعمال تبنى على تمثيل الأحداث Simulation .

صعوبة إجراء البحوث الميدانية لوجود آليات تفيد الوصول السريع للمستهلك مثل قوانين الخصوصية الشخصية ، ووجود قوانين تحد من حرية الباحثين فى جمع المعلومات الأولية أو إجراء التجارب الميدانية على السلع والخدمات مثل المقارنة الثنائية بين المنتجات .

أن يتحرر الباحث من كل القيود الجغرافية فكرياً ، وأن يتحرك عالمياً للبحث والتطوير وفقاً لحركة النشاط .

أن تدفع الكثير من بدلات السفر والانتقال للباحثين للذهاب إلى العملاء فى كافة أنحاء العالم ... بل من خلال شبكة الإنترنت ... حيث سيكون عميلك فى وضع مشغول أكثر من الآن وسوف تجد العناء فى مقابلته بشكل شخصى .

ويتخيل أحد الكتاب الوضع كما يلى ... سوف تقوم ببيع جهاز كمبيوتر بمبلغ ٥٠٠ دولار وبعد استخدامه لمدة شهر يسعدنا فى حالة الرد على استقصائنا فإننا سوف نسترد فوراً ٥٠ دولار من ثمنه.

سوف تتدخل منشآت الأعمال بشكل أكثر فاعلية فى تمويل الدراسات والبحوث ، ودعم تدريس التسويق والإعلان وتزويد الجامعات بالحالات العملية التى تدعم الابتكار التسويقى ، وإخراج نوعية من العمالة قادرة على التعامل فى التسويق بعقلية المستقبل .

أدت التكنولوجيا والعمل عبر الإنترنت إلى زيادة عدد المؤثرين فى أعمال المنشأة ، فزيادة عدد من يعرفون وزيادة أساليب وإمكانات نقل المعلومة إلى ملايين البشر جعلت المستقبل فى العلاقات العامة يجب أن يدار بدقة فائقة فقديماً كانت المعلومة تصل إلى ما بين ١٣ ، ١٩ شخصاً Word of Mouynوالآن ربما تصل إلى ٦٠٠٠ شخص أو ٦ ملايين ... وسوف تتحول أنشطة العلاقات العامة للعمل فى مناخ أكثر صعوبة حيث عليها أن تستغنى عن اللقاءات الشخصية المباشرة ليعمل الجميع على الإنترنت .

سوف تؤدى المشاكل الاقتصادية إلى المزيد من الإندماجات بين الشركات والمؤسسات الكبرى في أنحاء العالم Maga crop لتشكل منشآت قادرة على مواجهة المستقبل .

إعادة هيكلة القطاع الصحى

عن الحزب الوطنى الديمقراطى

■ **أهمية الموضوع للحزب .**

انطلاقاً من إنجازات حكومة الحزب الوطنى فى تحقيق إتاحة الحصول على الرعاية الصحية لكل أفراد المجتمع والاستثمارات الكبيرة فى بناء المستشفيات والمراكز المتخصصة وتوفير أحدث الأجهزة الطبية والدعم الكامل للمؤسسات الصحية بالجامعات المصرية والنجاح الكبير فى القضاء على بعض الأمراض المتوطنة والوقاية الفعالة من البعض الآخر مثل (شلل الأطفال) وغيرها من المشروعات الصحية الناجحة بمعايير التقويم الدولية ، تتجه سياسات الحزب الوطنى فى إعادة هيكلة القطاع الصحى إلى تحقيق الارتقاء بجودة الخدمات الصحية والاستمرارية المؤسسية والجدارة الاقتصادية لمؤسسات تقديم وتمويل خدمات الرعاية الصحية وامتدادها إلى كافة أفراد المجتمع بغض النظر عن إمكاناتهم المادية .

ويحتاج النظام الصحى فى مصر الآن إلى رؤية مستقبلية ، تؤكد إمكانية استمراره بآليات مختلفة ، قادرة على التفاعل مع المتغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية لتحقيق أهدافها من خلال تطوير دور الدولة المعتاد فى هذا المجال من مجرد مقدم خدمة بدعم هائل للمواطنين إلى منظم ومنسق وواضع القواعد ، ومرشد وضامن لعدالة توزيع الخدمات وجودتها وإتاحتها للجميع وخلق المناخ والنظام الذى يسمح بمشاركة القادرين ، وقطاعات المجتمع المختلفة فى تكلفة الرعاية الصحية بشكل مؤسس مستمر ودائم ، وحماية الطبقات ذات الاحتياج الخاص مثل الأطفال وكبار السن من خلال هذا النظام ... وهو ما يجعل لموضوع إعادة هيكلة النظام الصحى أهمية كبيرة ، وأولوية يطرحها الحزب لضمان مستقبل الرعاية الصحية فى مصر .

■ **وصف الحالة الراهنة .**

أولاً : إدارة الرعاية الصحية :

تقع مسئولية إدارة الرعاية الصحية الممولة من الدولة وتنسيق خدماتها فى مصر على عاتق ثلاثة مستويات :

١ـ المستوى المركزى :

وزارة الصحة والسكّان وهى المسئولة دستورياً عن الرعاية الصحية الوقائية والعلاجية فى مصر ويضم الهيكل التنظيمى والإدارى قطاعات الرعاية الصحية الأولية والقطاع العلاجى والوقائى والإدارات المختلفة

المعنية بالدواء (الصيدلة) والعلاج الحر ، وغير ذلك من الإدارات علاوة على مجلس الصحة برئاسة وزير الصحة ، والذى يقدم تقاريره إلى رئيس مجلس الوزراء ويضم ممثلى كافة قطاعات تقديم الخدمات الصحية فى البلاد (قوات مسلحة وشرطة وخلافه) ، وتشمل مسئوليته الرئيسية وضع السياسات العامة للصحة والتنسيق بين الجهات المختلفة المنوط بها تقديم الرعاية الصحية .

٢ ـ المستوى الإقليمى :

وتقوم فيه وزارة الصحة والمحافظات بمسئولية مشتركة فى تطبيق البرامج للرعاية الصحية ، وتقديم الخدمات فى المستشفيات العامة بالمحافظات وإدارتها ، والإشراف على الوحدات والمراكز الصحية فى الريف والمدن المختلفة .

٣ ـ المستوى المحلى :

ويتكون من إدارة الوحدات والمراكز الصحية على مستوى المنطقة فى كل محافظة .

ثانياً : قطاعات تقديم الخدمة الصحية :

ويشمل قطاعات مقدمى الخدمة الصحية فى مصر على المستويات الإدارية الثلاثة السابق ذكرها ، ثلاثة قطاعات هى :

١ ـ القطاع العام والحكومى :

تمثل وزارة الصحة والسكان القاعدة الأساسية والرئيسية للخدمات الأولية الأساسية والوقائية وكذلك معظم الخدمات على المستوى الثانى ، أما المستوى الثالث فيشمل وزارة الصحة ، وزارة التعليم العالى من خلال مستشفيات الجامعات ، وزارة الدفاع ، وزارة الداخلية ، وزارة الشئون الاجتماعية ، كما تدير وزارة الكهرباء ، ووزارة النقل ، ووزارة الزراعة أيضاً بعض المستشفيات لعلاج موظفيها .

ويشمل هذا القطاع أيضاً ، مستشفيات التأمين الصحى والمؤسسة العلاجية والمستشفيات التعليمية وكلها تقع تحت مظلة وزارة الصحة إدارياً ومالياً ، ويمكن لأى مواطن التمتع بخدمات هذه المستشفيات على وجه العموم الذى تصل عدد الأسرة فيها إلى أكثر من ١٢٢ ألف سرير .

أما المستشفيات المتخصصة فيتبع معظمها وزارة الصحة والسكان وهى مستشفيات الحميات والأمراض النفسية والعيون والأمراض الصدرية والقلب ومراكز الأورام .

٢ ـ القطاع الخاص :

يدير القطاع الخاص فى مصر أكثر من ٤٥٠ مستشفى بسعة حوالى عشرة آلاف سرير مريض ، إلا أن العيادات الخاصة للأطباء ، بعددها الذى يقدر بالآلاف تعتبر مقدم الخدمة الأولية الرئيسى فى القطاع الخاص والمجتمع حيث تتسع خدماته لكثير من المرضى فى مصر ، أما التأمين الصحى الخاص ، فلا يغطى فى الوقت الراهن سوى ١٢٠ ألف مشترك على الأكثر ، وهى نسبة ضئيلة جداً بالنسبة لعدد السكان (وفقاً لبيانات وزارة الصحة).

٣ ـ القطاع الخاص غير الهادف للربح :

وهى مجموعة مقدمى خدمات الرعاية الصحية المسجلة فى وزارة الشئون الاجتماعية كجمعيات أهلية ،

شاملة مستوصفات الجوامع والكنائس ذات الصفة الدينية ، وتقدم فى الأغلب رعاية صحية أولية بأسعار رمزية أو مجاناً ، وتنتشر هذه المراكز والمستوصفات فى الكثير من المناطق الفقيرة بَيْدَ أنها لا تقدم خدمات الرعاية الثانية أو الثالثة .

وجدير بالذكر أن هناك مشروعات تعاون دولى متعددة فى مصر للرعاية الصحية تصل إلى أكثر من ٦٠ مشروعا وتدعم وزارة الصحة والسكان على مستويات ثنائية ومتعددة مع دول العالم والجهات المانحة ، ويوجد أيضاً تركيز على ثلاثة مشروعات رئيسية هى : الإصلاح الهيكلى ، والإصلاح الحالى ، ودعم تنمية السياسات الصحية .

ثالثاً : تمويل الرعاية الصحية وموازنات الدولة فى هذا الخصوص :

بالنظر إلى موازنات الدولة المخصصة للرعاية الصحية ، فإنها تصل إلى حوالى ٥,٨٪ من موازنة الدولة السنوية ، وتقدر بحوالى ١,٨٪ من الدخل القومى .

وتكشف مؤشرات الدراسات الإحصائية عن أن حوالى ٥١٪ من الإنفاق الصحى العلاجى الأولى يقوم به الأفراد ، و٥٪ تقوم به المؤسسات ، و١٠٪ من التأمين الصحى ، ٣٪ من الدول المانحة ، و ٣١٪ من موازنة الحكومة ، ومن ثم فإن الإنفاق على الرعاية الصحية يعتمد على الأفراد فى أكثر من ٥٦٪ من الخدمات العلاجية الأولية وعلى القطاعات الحكومية فى حوالى ٤٤٪ (طبقاً لتقارير البنك الدولى) .

أما الرعاية الوقائية والعلاجية فى المرحلتين الثانية والثالثة فتتحمل الدولة أغلب تكلفتها عن المؤمن عليهم صحياً .

نقاط القوة والتحديات التى تواجه النظام الصحى الحالى .

- ترعى الدولة فعلياً كل المواطنين من خلال الخدمات الصحية المجانية المقدمة من وزارة الصحة وغيرها من الوزارات ، وكذلك الخدمات التأمينية المقدمة من الهيئة العامة للتأمين الصحى وغيرها بتمويل من الشركات والجهات الحكومية للعاملين والطلبة وذوى المعاشات والأرامل .
- إمكانية وصول المواطنين لوحدات الخدمة الصحية التى تغطى أكثر من ٩٥٪ من السكان .
- وجود قاعدة تحتية هائلة من الوحدات (عيادات ومستشفيات) ، ومن القوى البشرية خاصة الأطباء فى كل القطاعات .
- توفر نوعية متقدمة من الخدمات التقنية على المستوى الثانى والثالث للخدمات الصحية .
- توافر الأصناف الدوائية بأسعار تقل عن مثيلاتها فى كل دول العالم .
- برامج التطعيم الإجبارى المحققة لمستوى مرتفع من الوقاية .
- الاهتمام السياسى والمجتمعى بالقضية السكانية على مستوياتها المختلفة .
- تزايد النسبة المخصصة للرعاية الصحية من الناتج القومي الإجمالى بالمقارنة بما كانت عليه فى أوائل التسعينات .

وتتلخص التحديات القائمة أمام الرعاية الصحية فى مصر فى الاحتياج لرفع مستوى الجودة والعدالة فى توزيع الخدمة ، وإمكانية استمرارية النظام وتفاعله مع احتياجات المجتمع بالرغم من نقص الموازنات النسبى عما يجب أن يكون عليه الأمر ، كما أن زيادة السكان بالنسبة الحالية بالرغم من النجاح النسبى فى احتوائها يضع على كاهل الموازنة بالشكل الذى توضع به الآن تحديا هائلا يجب مواجهته بشكل حاسم ، بالإضافة إلى أن فاعلية مواجهة الحوادث والطوارئ على المستوى المحلى والإقليمى والقومى فى حاجة إلى تطوير وتنسيق مستمر بين جميع الجهات المعنية .

أهداف إعادة هيكلة القطاع الصحى :

تهدف سياسة الحزب الوطنى الديمقراطى لإعادة هيكلة القطاع الصحى إلى :

١ ـ وضع خطة طويلة المدى لنظام الرعاية الصحية بهدف توفير تغطية شاملة لخدمات الصحة الأساسية التى تراعى مبادئ المساواة والكفاءة والقدرة المالية والاستدامة ورضاء العميل مع الاهتمام بخدمات الطوارئ والخدمات العاجلة للحوادث والحالات الحرجة .

٢ ـ رفع كفاءة وفعالية التخطيط الصحى على المستويات المختلفة ، القومية والإقليمية ، وذلك بهدف ضمان جودة وشمولية الخدمة (التغطية) وضمان اللامركزية فى التنفيذ والمشاركة المجتمعية فى تبنى الأهداف وتحقيقها .

٣ ـ التنسيق بين النوعيات المختلفة لمقدمى الخدمة سواء على المستوى الإدارى (الصحة والتعليم العالى والجامعات ووزارات أخرى والشرطة والقوات المسلحة ...) أو على المستوى القطاعى (عام ، خاص الجمعيات الأهلية ...)

٤ ـ تطوير نظام المعلومات الصحية ، وتحديد الجهات المنتجة للملومات واستخدام منهجيات وأساليب إنتاج الإحصائيات التى تستخدم لقياس فعالية النظام .

٥ ـ التأكد من العدالة فى إتاحة الحصول على الرعاية الصحية بنفس الجودة سواء على مستوى شرائح الدخل المختلفة ، أو بين الأقاليم الجغرافية.

٦ ـ إزالة المشاكل الإدارية المتعلقة بالتداخل والتضارب بين هيئات تقديم وتمويل الخدمة وتعدد القوانين والقرارات التشريعية .

مبادئ إعادة الهيكلة :

١ ـ الجودة القائمة على معايير محددة والمستندة على عناصر محددة لمقدمى الخدمة .

٢ ـ العدالة فى توزيع الخدمة وتقديمها سواء بالنسبة للشرائح المجتمعية المختلفة أو بالنسبة للمناطق الإقليمية .

٣ ـ الاستجابة لتوقعات الأفراد ، بما يحقق مستويات الإشباع لاحتياجات المنتفعين من النظام وتحقيق الرضا لمقدمى الخدمة .

٤ ـ الاستمرارية التى تقوم على تواجد الخدمات الصحية لفترات طويلة الأجل مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة .

٥ ـ المرونة والقدرة على إحداث تغييرات أساسية للاستجابة للظروف الطارئة .

٦ ـ الإتاحة .

٧ ـ الرشادة الاقتصادية : بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد دون إهدار للموارد المالية أو الطاقات البشرية.

٨ ـ الاستهداف (جغرافياً ، مهنياً ، حسب خصائص معينة).

٩ ـ التخطيط القائم على الشمولية والتكامل مع الحرص على لا مركزية التنفيذ .

١٠ ـ المشاركة المجتمعية سواء بالنسبة لتحديد أهداف النظام الصحى ومتابعته ، والإشراف عليه أو بالنسبة للمشاركة فى توفير التمويل اللازم لاستمرارية الخدمات ، الرعاية الصحية ذات مستوى الجودة المطلوبة .

١١ ـ تشجيع ودعم البحوث العلمية والتطبيقية وخاصة فى مجالات الرعاية الطبية وتوفير الأدوية المناسبة.

سياسات إعادة هيكلة القطاع الصحى :

يسعى الحزب وحكومته لتفعيل السياسات التالية :

أولاً : تأكيد «دور مجلس الصحة» ومد صلاحياته لتحقيق أهداف التخطيط الصحى القومى :

ويستهدف الحزب هنا الارتقاء بكفاءة وشمولية وفاعلية الخطط الصحية والتنسيق بين الأطراف الفاعلة (عام ـ خاص ـ جمعيات أهلية) ويجب فى هذا المجال تحديد الآليات المناسبة للقيام بهذه المهمة سواء على المستوى القومى أو على مستوى المحافظات ، وهو ما يتطلب :

- تحليل الأوضاع الصحية فى كل محافظة وإصدار تقارير دورية للمجتمع بناء على معايير محددة يتم الإنفاق عليها عن كل محافظة.
- بناء وتحديث نظم المعلومات الصحية وإلزام كل مقدمى الخدمات بتقديمها طبقاً لمواصفات محددة .
- تحديد أسس توفير واستقرار التمويل اللازم لاستمرارية خدمات الرعاية الصحية .
- تحديد المؤشرات المالية لقطاع الصحة على مستوياته المختلفة ودراسة موازنات الرعاية الصحية لكل قطاع .
- تلقى خطط الرعاية الصحية من المستوى المحلى (حى ـ مدينة) المستوى الإقليمى (محافظة) والمركزى (وزارات) .
- وضع الخطة القومية الاستثمارية للخدمات الصحية لضمان التوزيع الجغرافى العادل للاستثمارات وتجنب الفاقد بتعدد الاستثمار فى نفس الخدمة وإصدار مؤشرات محددة لذلك لمساندة وتوجيه الاستثمار الصحى التوجيه المناسب المبنى على المعلومات والإحصاءات الدقيقة

للاستثمارات على أن يشمل ذلك طاقات :-

- الهيئات الحكومية كلها.
- القطاع الخاص .
- القطاع الأهلى .

- ضمان المنافسة الحرة من مقدمى الخدمات الصحية لصالح المواطن ووضع الضوابط لذلك .
- توفير المناخ المناسب لدخول مؤسسات تمويل الرعاية الصحية لسوق التأمين الصحى فى إطار من الشفافية والمنافسة العادلة وبهدف توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية.
- وضع معايير ضمان الجودة فى الرعاية الصحية فى مصر ، ومؤشرات قياسها ، وتحفيز كل مؤسسات الدولة المقدمة للخدمة لتطبيقها .
- متابعة المشاريع الاسترشادية لتطوير الرعاية الصحية وإصدار تقارير دورية عن مدى نجاحها لتعميم تطبيقها .

ثانياً : مد مظلة التأمين الصحى لتغطية كافة فئات وشرائح المجتمع :

وذلك خلال فترة زمنية تنتهى عام ٢٠٠٨ يتم خلالها :

١ - دراسة نتائج المشاريع الاسترشادية القائمة مع الجهات المانحة لمشاريع الإصلاح الهيكلى خصوصاً الجوانب الاقتصادية لضمان الاستدامة والاستمرارية .

٢ - إعداد مشروع قانون شامل للتأمين الصحى لتجنب تعددية التشريعات وتضارب القرارات على مدى السنين على أن يحقق ذلك رؤية الإصلاح الشاملة ويوجد التغطية التأمينية ويضمن العدالة ، ويؤكد تعددية جهات تقديم الخدمات .

٣ - تحديد أسس المشاركة المجتمعية والأسرية فى تمويل برامج التأمين الصحى ، بما يكفل مساهمة المواطنين بحسب قدراتهم مع الاستفادة من الخدمات بحسب احتياجاتهم .

٤ - تحديد أسس الدعم المقدم لنظم التأمين الصحى بحسب أولويات الاستهداف الجغرافى أو بالنسبة لفئات معينة أو بحسب الحالة الصحية .

٥ - توسيع نطاق مشاركة القطاع الخاص والجمعيات الأهلية فى شبكة التأمين الصحى ، وتسويق نظم التغطية التأمينية التى تتناسب مع قدرات وإمكانيات الشرائح المختلفة .

٦ - دراسة اقتصاديات التأمين الصحى فى حالتى إجبار كل المجتمع على المشاركة فى مقابل حالة حرية المشاركة فى نظم التأمين وأثر ذلك على قيمة الاشتراك السنوى ومدى تحمل موازنة الدولة أعباء جديدة .

٧ - ربط السياسة الخاصة بتنمية وإنشاء مراكز الرعاية الصحية الأولية ، بأنماط التأمين الصحى للمجتمع المحيط بها ، بشكل يسمح باستمراريتها.

٨ - تحديد حزمة الخدمات الخاصة بالرعاية الصحية الأولية وتوسيعها وربط هذه الخدمات بآليات محددة للتحويل للمستويات الأعلى من الرعاية الثانية أو الثالثة .

٩ ـ العمل على فصل التمويل فى التأمين الصحى عن تقديم الخدمة المباشرة للمرضى ووضع الخطة اللازمة للاستفادة من مستشفيات التأمين الصحى فى إطار مؤسسى جديد خلال هذه الفترة الزمنية .

١٠ ـ دمج إدارة صندوق الأسرة الذى يتم تنميته فى الوقت الحالى على مستوى بعض المحافظات فى إطار رؤية أشمل لإدارة التأمين الصحى على المستوى المركزى ليكون هذا الصندوق ممثلاً لفكر اللامركزية فى رؤية التأمين الصحى المستقبلية.

ثالثاً : تطوير البناء المؤسسى للنظام الصحى على المستوى القومى والإقليمى :

بما يضمن تكامل الأدوار لتحقيق الأهداف القومية المحددة ، ويدخل فى نطاق ذلك :

١ ـ تحديد المسئوليات داخل البناء المؤسسى بالفصل بين القيام بالتنظيم والإشراف على القطاعات المختلفة للخدمة الصحية ، وتقديم الخدمة المباشرة.

٢ ـ تفعيل دور مجالس إدارة المنشآت الطبية للمستشفيات العامة بما يحقق المشاركة المجتمعية على مختلف المستويات ويحقق مبادئ اللامركزية فى التنفيذ.

٣ ـ تنسيق وتكامل أنشطة القطاعات الصحية المختلفة فى إطار النظام الصحى وأهدافه المحددة .

٤ ـ فصل الملكية عن الإدارة .

٥ ـ توضيح أدوار القطاعات المختلفة (عام ـ خاص ـ الجمعيات الأهلية) وآليات التعاون والتنسيق بينها .

٦ ـ رفع كفاءة إدارة الهندسة الطبية ومستوى صيانة الأجهزة والمعدات الطبية من خلال :

ـ توفير الكوادر الفنية المؤهلة من المهندسين المتخصصين فى مجال الهندسة الحيوية والطبية والمنظومات تكون مهمتها الصيانة الدورية للأجهزة ومساعدة المستشفيات فى عمليات شراء الأجهزة الطبية ، وتكون مسئولة عن جميع ما يتعلق بالأجهزة الطبية وتجهيز المستشفيات فى وزارة الصحة.

ـ التوسع فى أقسام الهندسة الحيوية والطبية والمنظومات فى كليات الهندسة فى الجامعات المختلفة لتوفير الكوادر الفنية من هذه النوعية من المهندسين المتخصصين فى هذا المجال لسد الفجوة الموجودة حالياً فى سوق العمل من هذا التخصص .

ـ التعاون مع أقسام الهندسة الحيوية والطبية بالجامعات والشركات العالمية للبدء فى إنشاء قاعدة صناعية لتوفير الأجهزة المتقدمة ذات التقنية الحديثة وقطع الغيار اللازمة لصيانتها واستمرار عملها .

رابعاً : وضع برنامج لتطوير ممارسة المهنة الطبية :

ويشمل هذا الارتقاء بكفاءة وفعالية أداء ممارسى المهنة ويدخل فى هذا المجال :

١ ـ وضع وتشغيل آليات

واضحة لنظم الإحالة من عناصر تقديم الخدمة الطبية المختلفة ومستوياتها المتصاعدة .

٢ ـ إعداد برامج التدريب والتأهيل المستمرة لكل عناصر مقدمى الخدمة (أطباء ـ هيئة تمريض ـ خدمات المعمل ـ المعاونين ـ الإداريين) وآليات التقييم الدورى لمهاراتهم وربط ذلك بوضع التشريع اللازم للترخيص بمزاولة المهنة وتحديده طبقاً لمعايير تضعها وزارة الصحة وساعات دراسة أو بحث معتمدة تتيح استمرار الترخيص لمدد أخرى وذلك بالتعاون مع النقابات المعنية وخصوصاً نقابة الأطباء وأعضاء هيئة التمريض .

٣ ـ تطوير التعليم الطبى على كافة المستويات بالنسبة للنوعيات المختلفة لمقدمى الخدمة ، ليشمل رؤية الإصلاح ودور الطبيب والممارس فى تنمية المجتمع .

٤ ـ التوسع فى توفير منافذ تقديم خدمات الرعاية الصحية الأساسية فى أماكن التجمعات خاصة بالنسبة للفئات أو الأماكن المستهدفة وارتباط ذلك بالعمل على تطبيق مفهوم طبيب الأسرة .

خامساً : تأكيد عناصر الجودة بالنسبة للخدمات الصحية وآليات متابعة الالتزام بتطبيقها :

وذلك على مختلف المستويات سواء بالنسبة للمنشآت الطبية أو بالنسبة لمقدمى الخدمة ، ويشمل ذلك

١ ـ تحديد معايير الجودة للمنشآت الطبية وتوفير الآليات المؤسسية لمراجعتها وتحديثها بشكل مستمر وكذا متابعة الالتزام بها.

٢ ـ معايير ومواصفات الأبنية الطبية .

٣ ـ تحديد معايير إصدار التراخيص ومدة صلاحيتها ومراجعتها .

٤ ـ أدلة العمل والممارسة اليومية لواجبات الطاقم الطبى .

٥ ـ معايير جودة نظم التدريب والتأهيل للقوى البشرية العاملة فى كافة القطاعات الطبية (حكومى ، خاص ، جمعيات أهلية) وتقييم الأداء .

سادساً : الإصلاح المالى :

الذى يستهدف زيادة فى الموارد المخصصة للإنفاق الصحى من ميزانية الدولة تدريجياً لتصل إلى ٧٪ أسوة بالمتوسطات العالمية للمخصص للرعاية الصحية فى ميزانيات الدول ، مع ضرورة استخدام هذه الموارد وفقاً لاعتبارات الرشادة الاقتصادية وأولويات الإنفاق والتمويل المحددة ويدخل فى هذا الإطار :

١ ـ زيادة المخصصات الموجهة للبنية الأساسية وخاصة الصيانة التى تمثل ما يقل عن ١٪ من النفقات الدورية إلى ٥٪ على الأقل.

٢ ـ مضاعفة المخصص داخل الميزانية للرعاية الصحية الأولية خلال خمس سنوات .

٣ ـ توفير التمويل اللازم لإتاحة بعض العقاقير الأساسية لبعض الأمراض بصورة مستمرة فى منافذ

تقديم خدمات الرعاية الأساسية .

٤ ـ تحديد تكلفة الخدمات الطبية بما يقضى على وجود تفاوتات ملحوظة فى مستوياتها نتيجة لتعدد مصادر تمويل هذه التكلفة (العلاج على نفقة الدولة ـ المساهمات الخاصة ـ ...)، وسوف يضمن ذلك الاستخدام الكفء للموارد المالية الحكومية والخاصة لتوفير خدمات صحية ذات مستوى أفضل وبتكلفة أقل مع سهولة الوصول إليها .

٥ ـ توفير العائد الاقتصادى المناسب للعناصر الطبية العاملة مما يساهم فى القضاء على ازدواجية أدوارهم بين القطاع الحكومى والخاص وهو الأمر الذى سيتحقق بشكل تلقائى فى حالة تطبيق نظام تأمين شامل ، حيث سيكون هناك دائماً طرف تأمينى يتحمل تكلفة العلاج ويسددها لمقدم الخدمة.

البرنامج الزمنى لتحقيق السياسات المقترحة :

يتطلب برنامج إعادة هيكلة الخدمات الصحية فى مصر طاقة تغيير مجتمعية كبيرة تساهم فيها كافة القوى المجتمعية والأهلية والحزبية لتصحيح مسار برامج الرعاية الصحية من حيث الجوهر والمنهج والأسلوب .

ويتم تنفيذ هذه السياسة على مراحل زمنية لا تقل عن ٥ سنوات على أن يتم عمل تقييم نصف سنوى .

● تختص **المرحلة الأولى** بتفعيل مجلس الصحة والمشاريع الاسترشادية ، وكذلك إنشاء المجالس الإقليمية للصحة تحت رئاسة المحافظ وتحديد أهدافه ودور كل من أعضائه .

● **المرحلة الثانية** وتشمل إنشاء المجلس القومى لجودة الرعاية الصحية . وإنشاء قاعدة بيانات معلوماتية للمساعدة على اتخاذ القرارات وتوجيه السياسات وإصدار الأدلة .

● **المرحلة الثالثة** تشمل إنشاء برنامج للاستثمار الطبى للقطاع الحكومى والخاص والأهلى .

● **المرحلة الرابعة** تركز على وضع وتنفيذ نظام تقديم الخدمة الصحية على المستويات المختلفة .

● **المرحلة الخامسة** تشهد صدور تشريع خاص بالتأمين الصحى الشامل يحدد دور قطاعات الصحة المتعددة ، وطرق الإنفاق الصحى ونظم الإصلاح الإدارى بحلول عام ٢٠٠٨ ، وذلك تتويجاً للجهود التى ترمى إلى تحقيق الأهداف التالية :

ـ ضمان إيجاد التمويل اللازم من جانب الدولة لأى التزام تشريعى جديد تجاه المواطنين .

ـ فصل تمويل الخدمة عن تقديمها وإدارتها على أسس اقتصادية فعالة بدعم الدولة لتغطية فارق التكلفة بين الأقساط المحصلة برؤية اجتماعية والأقساط الواجب سدادها حسب الدراسات الاكتوارية .

ـ فتح الباب أمام القطاع الأهلى والخاص للمشاركة قبل وضع التصور النهائى للقانون بالصورة التى تحقق نتائج إيجابية وأكثر فاعلية ■